



Communicatie van Strategisch Human Resource Management binnen de creatieve sector van het MKB Nederland

- Onderzoeksrapport -

Bachelorhese onderzoek:
Onderzoek uitgevoerd bij J4B
Thema Arbeid & Organisatie
Opleiding Psychologie, Universiteit Twente

Datum:
augustus 2008

Auteur:
Angel Pérez Nijhuis
S0074977

Begeleider Universiteit Twente:
Drs. I. Goedegebure

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat ik in het kader van mijn bachelorthese voor mijn studie Psychologie, track Arbeid en Organisatie, aan de Universiteit Twente geschreven heb. Het onderzoeksrapport richt zich op de waarde dat strategisch Human Resource Management kan hebben in het midden- en kleinbedrijf (MKB). In dit onderzoek heb ik samengewerkt met twee collega-studenten en gezamenlijk hebben wij bij vier MKB bedrijven uit de creatieve sector onderzoek verricht.

Tijdens de uitvoering van mijn onderzoek en bij het tot stand komen van dit onderzoeksrapport heb ik ondersteuning gehad van mevr. I. Goedegebure. Haar kennis en expertise heeft mijn inzicht verbreed. Tevens heb ik veel gehad aan de adviezen, handreikingen en richtlijnen die zij mij heeft gegeven. Graag wil ik bij deze dan ook van de gelegenheid gebruik maken om haar te danken. Daarnaast wil ik graag de directie en medewerkers van het bedrijf J4B bedanken voor hun medewerking, in het bijzonder gaat mijn dank uit naar mevr. L. Venema. Als laatste wil ik graag mijn twee collega-studenten bedanken voor de prettige samenwerking, Alexander, Tom, bedankt!

Enschede, augustus 2008

A. Pérez Nijhuis

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE.....	5
SAMENVATTING	7
HOOFDSTUK 1: INTRODUCTIE ONDERZOEKSTHEMA.....	9
1.1 INLEIDING	9
1.2 THEORETISCH KADER	11
1.3 LEESWIJZER	18
HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE.....	19
2.1 GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODE	19
2.2 GEBRUIKTE VRAGENLIJST EN OPERATIONALISATIE VAN BEGRIPPEN.....	19
2.3 ONDERZOEKPOPULATIE EN STEEKPROEF	21
2.4 HET BEDRIJF J4B.....	22
2.5 STATISTISCHE BEWERKINGEN.....	23
HOOFDSTUK 3: RESULTATEN.....	25
3.1 BESCHRIJVENDE MATEN EN BETROUWBAARHEID SCHALEN	25
3.2 ONDERZOEKSUITKOMSTEN HYPOTHESEN	26
3.3 ONDERZOEKSUITKOMSTEN BEDRIJF J4B.....	30
HOOFDSTUK 4: CONCLUSIES.....	34
4.1 CONCLUSIE HOOFDVRAAG EN GETOETSTE HYPOTHESEN	34
4.2 CONCLUSIE UITKOMSTEN BEDRIJF J4B	36
4.3 CONCLUSIE ONDERZOEKSMETHODE	37
HOOFDSTUK 5: AANBEVELINGEN.....	38
5.1 AANBEVELINGEN BEDRIJF J4B	38
5.2 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	39
LITERATUURLIJST	40
BIJLAGEN	43
BIJLAGE 1: GEBRUIKTE SCHALEN IN DE VRAGENLIJSTEN	44
BIJLAGE 2: INHOUD ORGANISATIEKLIMAAT	48
BIJLAGE 3: INHOUDELIJKE MAAT STRATEGIE.....	50
BIJLAGE 4: RANGORDE ‘FIT’ TUSSEN STRATEGIE EN VERWACHT ROLGEDRAG	51
BIJLAGE 5: MAAT VOOR DE ‘FIT’ TUSSEN STRATEGIE EN VERWACHT ROLGEDRAG	52
BIJLAGE 6: CORRELATIEMATRIX HYPOTHESEN 1, 2 & 3.....	53
BIJLAGE 7: SPREIDINGSDIAGRAM HYPOTHESEN 7 & 8	55
BIJLAGE 8: CORRELATIEMATRIX HYPOTHESEN 4, 5 & 6.....	56
BIJLAGE 9: BESCHRIJVENDE MATEN EN BETROUWBAARHEID SCHALEN	57
BIJLAGE 10: T-TOETS HRM UITKOMSTEN.....	58
BIJLAGE 11: T-TOETS ORGANISATIEKLIMAAT	59
BIJLAGE 12: KLIMAATTYPEN	60
BIJLAGE 13: CORRELATIEMATRIX GEBRUIKTE VARIABLEN.....	61
BIJLAGE 14: ONDERZOEKSMETHODE ONDERZOCHE HYPOTHESEN	62

Samenvatting

Met dit onderzoek is geprobeerd om een antwoord te krijgen op de vraag hoe het organisatieklimaat en de congruenties tussen werkgever- en medewerkerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemerrolgedrag van invloed zijn op het effect van de strategische “fit” op de organisatieresultaten. Om een antwoord op deze vraag te krijgen is er een survey onderzoek uitgevoerd bij vier MKB organisaties uit de creatieve sector. De resultaten die het onderzoek heeft gegenereerd zijn verdeeld in een algemeen deel en deel dat zich heeft toegespitst op een van de bedrijven uit de onderzoekspopulatie, het bedrijf J4B.

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag en een aantal uit de hoofdvraag afgeleide hypothesen was het noodzakelijk dat de financiële organisatieresultaten toegankelijk waren. Helaas ontbraken deze financiële gegevens bij de meerderheid van de bedrijven uit de onderzoekspopulatie. Vandaar dat de hoofdvraag van dit onderzoek en enkele hypothesen waarin de samenhang tussen organisatieresultaten en andere variabelen centraal staan niet volledig beantwoord konden worden.

Uit het onderzoek blijkt dat geen van de drie geconstrueerde fitmaten invloed heeft op de HRM uitkomsten. Daarnaast blijkt het organisatieklimaat negatief samen te hangen met de ‘fit’ tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerkerrolgedrag en de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en de waargenomen strategie door de medewerkers. De HRM uitkomst self-efficacy daarentegen heeft een positief effect op de affectieve betrokkenheid en innovatief werkgedrag. Dit betekent dat hoe groter de mate van self-efficacy bij medewerkers is, hoe groter de mate van betrokkenheid en innovatief werkgedrag is.

Het bedrijf J4B blijkt het minder goed te doen met betrekking tot de HRM uitkomsten in vergelijking met de overige drie bedrijven uit de steekproef. Zo scoort het bedrijf J4B significant lager op betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het team en betrokkenheid bij de leidinggevende. Ook op de overige HRM uitkomsten blijkt het bedrijf J4B het minder goed te doen dan de overige bedrijven. Het bedrijf J4B scoort ook significant minder goed dan de overige drie bedrijven uit de steekproef op de beide fitmaten waarin de perceptie van de medewerkers een rol speelt. Het bedrijf J4B scoort wel significant beter dan de overige bedrijven op de ‘fit’ tussen de organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van de medewerkers. Het blijkt dus dat het bedrijf J4B op het directieniveau wel een goede aansluiting weet te vinden tussen de gevoerde organisatiestrategie en het verwachte gedrag/houding van medewerkers bij deze organisatiestrategie. Echter het lijkt erop dat de communicatie wat betreft welke koers de organisatie zet en neemt en welk gedrag/houding het bedrijf J4B van haar medewerkers verwacht niet goed verloopt.

Omdat J4B over het algemeen niet zo heel sterk scoorde op de HRM uitkomsten ligt er een uitdaging voor J4B om deze HRM uitkomsten te verbeteren. Met name de betrokkenheid dient hierbij aandacht te krijgen. Een ander belangrijk punt waarop het bedrijf J4B een verbeteringsslag zou kunnen slaan is op het gebied van communicatie naar de medewerkers toe. Door open communicatie te bevorderen binnen het bedrijf J4B worden de medewerkers niet alleen meer betrokken bij het reilen en zeilen van de organisatie maar zullen zij ook beter op de hoogte zijn van zaken zoals de gekozen organisatiestrategie en het gewenste rolgedrag.

Hoofdstuk 1: Introductie onderzoeksthema

Dit hoofdstuk zal ingaan op het onderzoeksthema dat centraal staat in dit onderzoeksrapport. Allereerst zal het onderwerp worden geïntroduceerd, hierbij zal stil worden gestaan bij de aanleiding voor, de doelstelling en de hoofdvraag van het onderzoek. Dit gebeurt in paragraaf 1.1. Daarna zal in paragraaf 1.2 het theoretisch kader, waaruit dit onderzoek is opgebouwd, beschreven worden. Het hoofdstuk eindigt met paragraaf 1.3 waar de leeswijzer voor dit onderzoeksrapport staat.

1.1 Inleiding

Het bedrijfsleven binnen de Europese Unie, waaronder Nederland, wordt ingedeeld in drie categorieën, te weten; het grootbedrijf, middenbedrijf en kleinbedrijf. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) bestaat uit bedrijven met maximaal 250 medewerkers waarbij het kleinbedrijf een maximum van 50 medewerkers kent (MKB Nederland 2007). Het aandeel van het MKB binnen het Nederlandse bedrijfsleven is enorm groot. Zo kan ruim 99% procent van de Nederlandse ondernemingen toegeschreven worden aan het MKB. Met deze 99 procent zijn zij verantwoordelijk voor ruim de helft van de omzet van het totale bedrijfsleven in Nederland (MKB Nederland, 2007). De arbeidsmarkt is onderhevig aan talloze veranderingen. Eén van deze veranderingen is dat de kenniseconomie binnen de arbeidsmarkt een steeds grotere invloed krijgt. Dit houdt in dat veel bedrijven hun concurrentievoordeel willen halen middels de aanwezige kennis binnen hun bedrijf (Van Hoesel, 2003). Dit geldt ook voor de bedrijven binnen de MKB-sector (Grant Thornton, 2008). Daarnaast spelen MKB bedrijven ook een steeds grotere en belangrijker rol als het gaat om de economie van Europa, de Verenigde Staten en Japan (Europese commissie, 2003).

Tegenwoordig wordt binnen veel bedrijven de medewerker als een belangrijke bron gezien voor het realiseren van goede organisatieprestaties (ondermeer door concurrentievoordeel). Deze bron wordt ook wel ‘the human capital’ binnen een organisatie genoemd (Koch & De Kok, 1999). Kennis van consumenten, kennis van toeleveranciers, kennis van producten en productieprocessen, kennis van de economie; al deze zaken zijn vooral “opgeslagen” in de hoofden en netwerken van de verschillende medewerkers die een bedrijf kent. In de veranderende economie waar medewerkers meer centraal komen te staan binnen bedrijven wordt het steeds belangrijker om effectief personeel te werven, te behouden, aan te sturen, te ontwikkelen, te motiveren en stimuleren en effectief in te zetten binnen de organisatie (Van Hoesel, 2003). Dit is van belang om uiteindelijk tot excellente bedrijfsprestaties te komen.

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar Human Resource Management (HRM) en de effecten hiervan op de medewerkers en de bedrijfsprestaties (bijvoorbeeld Huselid, 1995; Boselie, Paauwe & Jansen, 2001). Uit dit onderzoek blijkt dat het gevoerde HRM systeem (= HR beleid met bijbehorende HR praktijken) bepaalde HRM uitkomsten heeft, zoals hogere betrokkenheid en een flexibeler werkinstelling. Deze HRM uitkomsten leiden vervolgens tot meer organisatiegericht gedrag bij de medewerkers en dit heeft invloed op de prestaties van de organisatie (zoals hogere productiviteit, innovatie en minder verloop) en de uiteindelijke financiële organisatieresultaten. Helaas is er tot op heden weinig onderzoek gedaan naar de invloed die het HRM systeem heeft binnen het MKB. Het meeste onderzoek over de werking en invloed van HR praktijken heeft zich namelijk gefocust op het HRM systeem binnen grote bedrijven (Heneman, Tansky & Camp, 2000). Er wordt namelijk onderschat hoe belangrijk MKB bedrijven voor de economie zijn. Bovendien is het niet eenduidig te stellen of eenzelfde HRM systeem bij een MKB bedrijf tot gelijksoortige HRM uitkomsten en

organisatieprestaties leidt als bij een groot bedrijf (Heneman, Tansky & Camp, 2000). Deze onduidelijkheid heeft consequenties voor de praktijk.

Een vaak gehoord argument van het MKB is echter dat kleinere organisaties helemaal geen HRM systeem hebben of dat zij geen HR- praktijken nodig hebben omdat het beleid dat ze voeren geen HRM systeem vereist of dat de hoge kosten van het invoeren van zo'n systeem niet opweegt tegen de eventuele voordelen (Andersen, 2003). Echter elk bedrijf dat medewerkers in dienst heeft, heeft te maken met activiteiten die betrekking hebben op HRM. Zo zal er (bewust of onbewust) gewerkt worden met bepaalde criteria om medewerkers te werven, te belonen, te ontwikkelen en te binden aan de organisatie. Bij kleinere bedrijven zal dit er waarschijnlijk minder formeel aan toe gaan dan bij grotere bedrijven en zal er niet altijd sprake zijn van een HRM afdeling of een uitgewerkt HRM systeem, maar dit alles neemt niet weg dat deze activiteiten er wel zijn (Van Hoesel, 2003). Natuurlijk kan er aangenomen worden dat HR praktijken die goed werken in (grote) multinationals ook werken in MKB bedrijven. Er wordt dan van uitgegaan dat er een lineair verband is tussen het HRM beleid en de organisatieresultaten en dat zogenaamde 'best-practices' universeel toepasbaar zijn (van Loo & de Grip, 2002). Er wordt dan uitgegaan van een "universalistisch" perspectief (Pfeffer, 1994). De waarden van HR praktijken zijn universeel en onafhankelijk van de context van een organisatie (bijvoorbeeld Huselid, 1995). Echter het kan zijn dat kleinere organisaties op een andere wijze dan grote organisaties worden gemanaged en dat bepaalde 'best practices' niet dezelfde effectiviteit hebben als in grote organisaties (Andersen, 2003). Er is dan geen sprake van een universele manier of één beste manier om een organisatie te managen. De effectiviteit van HR praktijken hangen dan veel meer van de interne en de externe factoren van de organisatie af (Pennings, 1992). Er wordt in dat geval dan ook wel gesproken over contingentiebenadering. Deze contingentiebenadering gaat er vanuit dat er een afstemming behoort te zijn tussen de organisatiestrategie (of doelen van het bedrijf) en het HRM systeem. Volgens de contingentiebenadering zijn er dus verschillende activiteiten binnen elke organisatie aanwezig om de organisatie effectiever te maken, echter aangezien organisaties van elkaar verschillen hangt het dus van het soort organisatie af welk HRM beleid, met de daarbij horende HR praktijken, het meest effectief is.

Binnen de resource-based theorie (Rangone, 1999), waarbij wordt uitgegaan dat organisaties verschillende strategische middelen tot hun beschikking hebben, wordt Human Capital als één van de belangrijke resources binnen een bedrijf gezien waarmee competitief voordeel behaald kan worden (Koch & de Kok, 1999). Doordat HRM zich richt op het realiseren van betere organisatieprestaties door middel van beïnvloeding van het gedrag van medewerkers binnen een organisatie kan HRM als strategisch middel worden ingezet en zodoende een belangrijke bijdrage leveren aan een effectievere bedrijfsvoering en het behalen van competitief voordeel (Becker & Huselid, 1998; Bowen & Ostroff, 2004). Om competitief voordeel te behouden en te behalen zal er dus een afstemming moet zijn tussen de organisatiestrategie en het HRM systeem dat gevoerd wordt. Er moet dus een "fit" (congruentie) zijn tussen HRM en de organisatiestrategie. Organisatiestrategie wordt hierbij gedefinieerd als een gecoördineerd plan dat kaders biedt voor beslissingen en activiteiten van een organisatie waarmee de organisatie haar competitief voordeel mee wil creëren en behouden (Gibcus & Kemp, 2003).

Zoals gesteld, blijkt een HRM systeem een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan een effectievere bedrijfsvoering en het behalen van competitief voordeel (Becker & Huselid, 1998). Bowen en Ostroff (2004) zien het HRM beleid en HR praktijken als een vorm van communicatie van werkgever naar medewerker. In dat perspectief geldt, hoe sterker het HRM systeem hoe duidelijker het voor de medewerkers is wat de organisatie belangrijk acht en

welk gedrag van hun wordt verwacht en wordt beloond. Met andere woorden, door het HRM systeem aan te passen op de organisatiestrategie kan er door het inzetten van diverse HR praktijken (selectie, trainingen, beloningen, waarderingen, betrokkenheid, baanontwerp, baan zekerheid) een duidelijk signaal aan de medewerkers worden gegeven op welke manier de organisatie haar doelen wil realiseren. Hierbij geldt hoe consistent het HRM systeem (de mate waarin HR beleid en de verschillende HR praktijken op elkaar aansluiten) hoe duidelijker de boodschap voor de medewerkers is. Om een beter idee te krijgen van hoe het HRM systeem kan bijdragen aan de organisatieresultaten wordt er in dit onderzoek onderzocht hoe binnen het MKB de percepties van de werkgever over de organisatiestrategie en het HRM systeem overeenkomen met de percepties van de medewerkers. Er wordt op deze manier geprobeerd meer duidelijkheid te krijgen over hoe bedrijven, specifiek binnen het MKB, HRM succesvol kunnen vormgeven. Dit natuurlijk met als uiteindelijke doel om tot betere organisatieresultaten te komen. Het doel van dit onderzoek is dan ook om er achter te komen hoe het HRM binnen MKB bedrijven succesvol kan worden vormgegeven om zodoende tot betere organisatieprestaties te kunnen komen. Als het meer duidelijk is hoe HRM binnen MKB bedrijven succesvol kan worden vormgegeven dan is dat zowel voor de wetenschap als voor de praktijk relevant. Het vergroot aan de ene kant het wetenschappelijk inzicht op het gebied van HRM binnen Nederlandse MKB bedrijven en aan de andere kant kunnen bedrijven deze kennis toepassen in hun organisatie waardoor zij hun organisatieresultaten kunnen verbeteren.

Dit onderzoek is gedaan binnen het bedrijf J4B. J4B is een bedrijf dat informatie verwerkt en publiceert en dat technologische en zakelijke diensten aan bedrijven en overheden verleent (J4B, 2008). De informatie die uit dit onderzoek naar voren komt geeft het bedrijf J4B inzicht in hun eigen HRM beleid en laat hen zien hoe branchegenoten bepaalde zaken intern regelen. Met deze informatie kan J4B haar voordeel doen bij het organiseren en uitvoeren van haar eigen (toekomstige) HRM beleid.

1.2 Theoretisch kader

Strategie en het formuleren van een strategie speelt een belangrijke rol in het managementproces van een organisatie. Strategie is een gecoördineerd plan betreffende de functie van de organisatie in haar omgeving, waarin de organisatie aangeeft welke middelen de organisatie inzet om haar activiteiten zo te ontplooiën dat deze een aanvullende waarde op de omgeving hebben waardoor de organisatie haar eigen doelen kan behalen. Strategie is dan ook een waardevol middel waarmee een organisatie haar competitief voordeel kan creëren en behouden (Gibus & Kemp, 2003). Competitief voordeel kan met name behaald worden door de verschillende 'resources' binnen een organisatie op een zo'n effectief mogelijke manier in te zetten (Barney, 1991). Deze zogeheten 'resource-based theorie' (Rangone, 1999) stelt dat een organisatie competitief voordeel kan behalen mits het aantal beschikbare (fysieke, menselijke en organisationele) bronnen die voor de productie worden ingezet variabel en moeilijk dupliceerbaar zijn (Schuler & Macmillan, 1984). 'Human Capital' wordt hierbij als één van de belangrijke resources binnen een bedrijf gezien (Koch & de Kok, 1999). Een HRM systeem met de daarbij horende HR praktijken, kan als strategisch middel een belangrijke bijdrage leveren aan een effectievere bedrijfsvoering en het behalen van competitief voordeel (Becker & Huselid, 1998). Om competitief voordeel te creëren en te behouden zal er dus een afstemming moeten zijn tussen het HRM systeem dat gevoerd wordt en de organisatiestrategie. Er moet dus een 'fit' (congruentie) zijn tussen HRM en de organisatiestrategie.

Er is gekozen om dit onderzoek uit te voeren binnen het MKB, dit omdat het MKB een zeer belangrijke economische positie inneemt binnen Nederland en de rest van de wereld

(Europese commissie, 2003). Het MKB vormt met de positie die zij in de wereld heeft een belangrijke onderzoekspopulatie, echter het MKB is lange tijd door HR-onderzoekers genegeerd waardoor er momenteel nog niet veel bekend is over HRM binnen het MKB (Andersen, 2003). Vanuit wetenschappelijk en praktisch oogpunt is het dan ook van belang om meer inzicht te krijgen in het HRM beleid en HR praktijken binnen het MKB. Meer specifiek wil dit onderzoek inzicht krijgen op de vraag of binnen het MKB de 'fit' tussen organisatiestrategie en HRM een rol speelt in het creëren en behouden van competitief voordeel. Er is gekozen om dit onderzoek binnen de creatieve sector van het MKB te doen omdat anders de reikwijdte van het onderzoek te groot is. Het aantal verschillende sectoren en soorten bedrijven binnen het MKB is namelijk zeer divers. Door de focus te leggen op bedrijven uit één sector, en binnen deze sector zelfs nog een nauwere selectie te maken, kunnen de uitkomsten die het onderzoek genereert meer betekenis hebben aangezien het meer zinvol is om de verkregen resultaten met elkaar te vergelijken. De creatieve sector is een verzamelnaam voor een groot aantal beroepen en disciplines, die grofweg zijn te delen in drie categorieën, namelijk: de kunst- en erfgoedsector, media en entertainment en de creatieve zakelijke dienstverlening (Innovatieplatform, 2005). Er is voor de creatieve sector gekozen omdat de weerslag van de hedendaagse kenniseconomie juist binnen de creatieve sector zeer duidelijk naar voren komt. Daarnaast is er tevens grote (inter)nationale belangstelling voor de creatieve industrie omdat deze sector een steeds groter groeiend economisch aandeel in de wereldeconomie heeft. Creativiteit wordt zelfs gezien als het middel bij uitstek om zich van concurrenten te onderscheiden (Innovatieplatform, 2005). Binnen dit onderzoek is er voor gekozen om bedrijven uit de tak media en entertainment binnen de creatieve sector als onderzoekseenheden te nemen.

Uit de contingentie benadering kan worden afgeleid dat om competitief voordeel te creëren en te behouden het voor een organisatie van belang is dat zij haar HRM systeem afstemt op de gekozen organisatiestrategie. Belangrijk hierbij is dat medewerkers binnen de organisatie dat rolgedrag vertonen dat bij de gekozen organisatiestrategie hoort (Schuler & Jackson, 1987). Het HR beleid en HR Praktijken moeten er dan ook op gericht zijn om de vaardigheden, kennis en motivatie van medewerkers zo te ontwikkelen dat zij het gewenste rolgedrag aannemen en houden (Bowen & Ostroff, 2004). Het HRM systeem geeft signalen naar de medewerkers over welk gedrag gewenst is. Hoe sterker HRM systeem hoe meer de medewerkers dezelfde interpretatie hebben over wat belangrijk is binnen de organisatie en welk gedrag wordt verwacht en wordt beloond (Bowen & Ostroff, 2004). Sanders e.a. (2005) definiëren een sterke situatie als een situatie waarbij er binnen de organisatie sprake is van gedeelde percepties. Dit houdt de mate in waarin het door werkgevers verwachte rolgedrag van medewerkers overeenkomt met de mate waarin de medewerkers waarnemen welk rolgedrag van hen wordt verwacht. Hoe meer het ervaren en verwachte rolgedrag tussen werkgever en medewerkers op één lijn ligt hoe sterker de signalen van het HRM systeem zijn. Naast de organisatiestrategie en rolgedrag heeft het organisatieklimaat ook invloed op de organisatieresultaten (Burton e.a., 2004). Organisationsklimaat wordt ook wel gezien als de gedeelde percepties van de werkgever en de medewerkers in een organisatie omtrent het gevoerde beleid, werkzaamheden en procedures, zowel formeel als informeel (Reichers & Schneider, 1990 in Carr e.a., 2003).

De sterkte van een HRM-systeem wordt bepaald door het organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004). Het organisatieklimaat heeft volgens Bowen en Ostroff (2004) namelijk een mediator effect op de relatie tussen HRM (-praktijken) en organisatieresultaten (Bowen en Ostroff, 2004). Dit mediator effect houdt in dat het HRM een (versterkend) effect heeft op het organisatieklimaat en dat het organisatieklimaat weer een versterkend effect heeft op de

organisatieresultaten. De koppeling tussen de hierboven uiteengezette facetten wordt als uitgangspunt genomen voor de hoofdvraag van dit onderzoek.

De hoofdvraag behorende bij dit onderzoek is:

'Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en medewerkerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemerrolgedrag het effect van strategische fit op de organisatieresultaten (binnen de creatieve sector van het MKB)?'

Een eerste hypothese die in dit onderzoek getoetst wordt is de volgende:

H1: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe beter de 'fit' (congruentie) tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat.'

Organisatiestrategie

Strategie en de betekenis hiervan op organisatieprestaties binnen organisaties is een vaak aangehaald onderwerp in de literatuur (Burton e.a., 2004). Een duidelijke strategie kan namelijk bijdragen aan betere bedrijfsprestaties en hierdoor van belang zijn voor organisaties (Gibcus & Kemp, 2003). Strategisch management komt met name voor in grote bedrijven. MKB bedrijven, zo wordt geargumenteed, houden zich daar niet mee bezig; zij zijn te druk met operationele problemen en gebeurtenissen (Hanlon & Scott, 1993 in Gibcus & Kemp, 2003). Belangrijk voor organisaties om blijvend bovengemiddeld te presteren is het creëren en behouden van competitief voordeel. Om dit competitieve voordeel te bereiken kan er een onderscheid worden gemaakt tussen drie generieke strategieën, namelijk: kostenleiderschap, differentiatie en focus (Porter, 1980 in Gibus & Kemp, 2003). Kostenleiderschap als strategie binnen een organisatie is erop gericht om tot een algemene kostenvoorsprong te komen ten opzichte van de concurrentie. Het doel daarbij is de producten of diensten tegen de laagst mogelijke kosten op de markt te brengen. De differentiatiestrategie bestaat uit het differentiëren van het product- en/of dienstenpakket. Door deze strategie in te zetten wil een organisatie zich met haar product of dienst onderscheiden van de producten en diensten van de concurrenten. Gebaseerd op de theorie van Porter (1980, 1985) wordt in het onderzoek van Gibcus & Kemp (2003) aangetoond dat er vier verschillende differentiatiestrategieën zijn waarmee competitief voordeel behaald kan worden. Dit zijn de strategieën innovatie differentiatie, marketing differentiatie, service differentiatie en proces differentiatie. Bij de strategie innovatie differentiatie draait het om productie en marketing van nieuwe producten, het onderzoek naar en de ontwikkeling van nieuwe producten en het ontwikkelen van nieuwe productieprocessen en het verbeteren van bestaande producten. Bij de strategie marketing differentiatie draait het om het beïnvloeden van het beeld dat de doelgroep heeft van de producten van het bedrijf. Service differentiatie onderscheidt het bedrijf van zijn concurrenten door de nadruk te leggen op de service voor, tijdens en na de aankoop van het product. Als laatste differentiatie strategie kan een bedrijf zich middels proces differentiatie onderscheiden van andere bedrijven door zich te richten op het beste productieproces en de hoogste kwaliteit. Focus als strategie is gericht op een bepaalde groep consumenten, een segment van de productlijn of een geografische markt. De activiteiten die een organisatie bij een focusstrategie ontplooit zijn gericht op slechts één enkel segment van de markt. Door deze exclusieve benadering kunnen doelgroepen worden uitgezocht die het minst vatbaar zijn voor vervangende producten en diensten en kan een segment in de markt worden gekozen waar de concurrentie het zwakst is (Gibus & Kemp, 2003).

Een belangrijk onderdeel van de strategie van een bedrijf tegenwoordig is de inzet van HRM (Koch & De Kok, 1999). Human capital speelt namelijk een belangrijke rol voor het in stand houden van competitief voordeel, dit aangezien in de veranderende afzetmarkt ‘traditionele’ strategische bronnen (zoals technologie, kwaliteit en schaalgrootte) steeds eenvoudiger nagebootst kunnen worden (Becker & Huselid, 1998). Door het inzetten van een juist HRM-beleid stijgt de organisatieprestatie; HRM activiteiten leiden tot HRM uitkomsten en deze dragen bij aan de organisatieprestatie (Boselie e.a., 2001). Binnen de contingentiebenadering geldt dat er een afstemming behoort te zijn tussen de organisatiestrategie (of doelen van het bedrijf) en het HRM systeem (Schuler & Jackson, 1987). Bedrijven kunnen immers op basis van de gekozen strategie de keuze maken welke HRM-praktijken zij willen toepassen. Schuler en Jackson (1987) stellen dan ook wanneer er een juiste ‘fit’ tussen een HRM systeem en de organisatiestrategie is dit van positieve invloed zal zijn op de organisatieresultaten. Bowen en Ostroff (2004) zien het HRM beleid en HR praktijken als een vorm van communicatie van werkgever naar medewerker. In dat perspectief geldt, hoe sterker het HRM systeem hoe duidelijker het voor de medewerkers is wat de organisatie belangrijk acht en welk gedrag van hun wordt verwacht en wordt beloond. Met andere woorden, door het HRM systeem aan te passen op de organisatiestrategie kan er door het inzetten van diverse HR praktijken een duidelijk signaal aan de medewerkers worden gegeven op welke manier de organisatie haar doelen wil realiseren. Hierbij geldt hoe consistent er het HRM systeem (de mate waarin HR beleid en de verschillende HR praktijken op elkaar aansluiten) hoe duidelijker de boodschap voor de medewerkers is.

Een van de hoofdvraag afgeleide deelvraag is dan ook:

Welke invloed heeft een juiste ‘fit’ tussen het HRM systeem en de organisatiestrategie op de organisatieresultaten?

H2: ‘Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe beter de ‘fit’ tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat.’

Medewerker rolgedrag en HRM uitkomsten

Om een beter idee te krijgen hoe het HRM-systeem kan bijdragen aan de organisatieresultaten hebben Bowen en Ostroff (2004) een raamwerk ontwikkeld waarin het HRM systeem medewerkers motiveert om gewenste houdingen en gedragingen aan te nemen die, voor het geheel, bijdragen aan het verwerven van de strategische doelen. Bowen en Ostroff zien in dit raamwerk de HR-praktijken als de communicatie van werkgever naar medewerker. In dit perspectief geldt dat hoe sterker een HRM systeem is, hoe duidelijker het voor de medewerkers zal zijn wat belangrijk is binnen de organisatie en welk gedrag verwacht en beloond wordt. Een sterke situatie wordt gekenmerkt door het feit dat de gedeelde percepties tussen de werkgever en medewerker over wat belangrijk is in hoge mate overeenkomen (Sanders e.a., 2005). Het is voor een organisatie belangrijk om in alle deelgebieden van de organisatie net iets slimmer en beter te werken dan de concurrent (De Man, 2006). Het is voor organisaties dan ook erg belangrijk dat zij concurrentievoordeel hebben. Want hoe groter het concurrentievoordeel van een organisatie hoe kleiner de kans dat de organisatie gevoelig is voor concurrentie van andere organisaties (Alderson, 1958). Middels Human Capital kan een bedrijf zich blijvend onderscheiden ten aanzien van zijn concurrentie. Met name de bedrijven die een sterke congruentie weten te bewerkstelligen tussen strategische keuzen en de invulling van hun HRM zullen beter presteren (Baird & Meshoulam, 1988). HRM is van invloed op het gedrag en houdingen van de medewerkers en dit zijn unieke en moeilijk door de concurrentie te imiteren interne resources. Er zijn verschillende uitkomsten ten aanzien van gedrag en

houding van medewerkers waarop met HRM gestuurd kan worden. Een van deze belangrijke uitkomsten is de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

Affectieve betrokkenheid is de mate waarin medewerkers zich identificeren en betrokken voelen bij de organisatie (Allen & Meyer, 1996). Het is belangrijk om bij de uitleg van affectieve betrokkenheid van Allen & Meyer (1996) op te merken dat affectieve betrokkenheid iets anders is dan de betrokkenheid van medewerkers die bij een organisatie blijven omdat zij geen andere keus hebben. Bij affectieve betrokkenheid gaat het om medewerkers die waarderen dat zij een onderdeel zijn van de organisatie, hier graag een deel van blijven uit maken en met plezier een stap meer maken als dat ten goede komt van de organisatie (Meyer e.a., 1989). Als betrokkenheid zijn uiting heeft in identificatie en verbondenheid bij de organisatie dan profiteert de organisatie zowel in termen van lagere verloopintentie als in superieure prestaties (Meyer e.a., 1989). Daarnaast heeft ook de mate waarin de medewerker ervaart dat deze gesteund wordt door de organisatie een positieve invloed op de betrokkenheid van de medewerker (Vandenberghe, 2004). Het verhogen van de affectieve betrokkenheid kan dus een uitgangspunt zijn in de strategie die de organisatie voert. Het is daarom ook interessant om de variabele affectieve betrokkenheid mee te nemen in dit onderzoek. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt in betrokkenheid op verschillende niveaus. Namelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en betrokkenheid bij eigen werk/carrière. Er is voor dit onderscheid gekozen omdat het mogelijk is dat een persoon wel betrokken is bij zijn team maar niet betrokken is bij de organisatie (Ellemers e.a., 1998). Betrokkenheid van medewerkers speelt een belangrijke rol binnen de organisatiestrategie omdat betrokkenheid een goede voorspeller is hoe de medewerkers zich binnen de organisatie gedragen. Hoe groter de betrokkenheid bij de medewerkers hoe lager het verloop en gebrek aan creativiteit en hoe hoger de productiviteit (Dordevic, 2004).

Naast affectieve betrokkenheid is een ander aspect van de houding van de medewerker van belang, namelijk self-efficacy. Self-efficacy is het geloof dat personen hebben in hun eigen bekwaamheid om bepaalde uitkomsten te bewerkstelligen (Bandura 1977, in Schyns & Von Collani, 2002). In een meta-analyse, uitgevoerd door Judge en Bono (2001), is er een duidelijk positieve relatie gevonden tussen werktevredenheid en self-efficacy. Werkprestatie en self-efficacy waren volgens dezelfde analyse ook positief gecorreleerd (Schyns & Von Collani, 2002). Dit houdt bijvoorbeeld in dat een lage self-efficacy gerelateerd is aan een lagere individuele werkprestatie. In verschillende studies is tevens aangetoond dat het gedrag van de werkgever en/of supervisor tevens van invloed is op de self-efficacy van de medewerkers (Eden & Kinnar, 1991; Natanovich & Eden, 2001 in Schyns & Von Collani, 2002). Voor het creëren en behouden van competitief voordeel is het dus van belang dat medewerkers geloven in hun eigen bekwaamheden. Belangrijk in deze is dat de werkgevers en/of supervisors daarbij bewust zijn dat zij met hun eigen gedrag ook invloed hebben op de self-efficacy van de medewerkers. Het is interessant om te onderzoeken of de mate van self-efficacy binnen het MKB ook een positieve invloed heeft op de organisatieresultaten, want mocht dit het geval zijn dan is het waardevol voor MKB bedrijven om te investeren in het verhogen van de self-efficacy van haar medewerkers.

Een derde HRM uitkomst op medewerkerniveau is de geneigdheid tot verloop. Wanneer er sprake van een hoge verloop binnen een organisatie is dan betekent dat de medewerkers van die organisatie, in vergelijking met andere organisaties binnen dezelfde sector, meestal een kortere periode voor die organisatie werken. Vanuit het perspectief van de organisatie is verloop onder medewerkers erg duur. Organisaties investeren veel in hun medewerkers, daarom is het van belang voor organisaties om het verloop onder de medewerkers zoveel mogelijk te minimaliseren. Vrijwillige verloop onder de medewerkers betekent dat de

organisatie human capital verliest (Ongori, 2007) en human capital is, zoals gezegd, één van de belangrijke resources binnen een bedrijf om competitief voordeel te creëren en te behouden (Koch & De Kok, 1999). Werktevredenheid geeft de meeste informatie voor het voorspellen van gedrag van medewerkers (Roznowski & Hullin, 1992 in Lambert e.a., 2001). Werktevredenheid heeft namelijk een negatief effect op de verloopintentie van medewerkers en deze verloopintentie heeft weer direct invloed op vrijwillig verloop (Lambert e.a., 2001). Er zijn twee algemene factoren die van invloed zijn op de werktevredenheid, dit zijn de demografische factoren (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, dienstperiode) en werkomgeving (rolonduidelijkheid, verscheidenheid taken, financiële beloning/loon, relatie collega's en mate van autonomie en participatie) (Lambert e.a., 2001).

Tot slot is er een vierde HRM uitkomst dat op individueel niveau gemeten wordt, namelijk de mate van innovatief werkgedrag. Om concurrentie het hoofd te bieden en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen dienen bedrijven hun producten, diensten en werkmethoden vrijwel continu aan te passen en te verbeteren. Innovatief werkgedrag bij medewerkers is daarbij onontbeerlijk (Van de Ven, 1986 in De Jong & Den Hartog, 2005). Volgens Simon e.a. (2002) is innovatie voor organisaties op de langere termijn noodzakelijk om te overleven (De Jong & Den Hartog, 2005). Om innovatief gedrag bij medewerkers te beïnvloeden staan de innovatiestrategie en de beschikbaarheid van middelen voor innovatie centraal (De Jong & Den Hartog, 2005). Gezien de strekking van de hoofdvraag waarbij organisatiestrategie, (gewenst) rolgedrag en organisatieresultaten leidende pijlers zijn wordt de variabele innovatief werkgedrag meegenomen in dit onderzoek.

Een van de hoofdvraag afgeleide deelvraag is: *Welke invloed heeft het verwachte medewerker rolgedrag door de werkgever en de perceptie van deze verwachting door de medewerkers op de organisatieresultaten en in welke mate is self-efficacy van invloed op de betrokkenheid, verloopgeneigdheid en innovatie bij medewerkers?*

- H3: 'Hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en de perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat.'*
- H4: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe hoger de mate van self-efficacy van de medewerkers, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.'*
- H5: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe hoger de mate van self-efficacy van de medewerkers hoe hoger het innovatief werkgedrag bij medewerkers.'*
- H6: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe hoger de mate van self-efficacy van de medewerkers, hoe lager het verloop onder de medewerkers'.*

Organisatieklimaat

Binnen de contingentiebenadering geldt dat er een afstemming behoort te zijn tussen de organisatiestrategie (of doelen van het bedrijf) en het HRM systeem. Organisaties kunnen immers op basis van de gekozen strategie de keuze maken welke HRM-praktijken zij willen toepassen (Schuler & Jackson, 1987). Want, bij verschillende strategieën horen ook verschillende gedragingen van de medewerkers. Organisaties kunnen hun keuze dan ook het best richten op die praktijken die precies dat rolgedrag stimuleren dat nodig is voor realisatie

van de strategie (Sels, 2002). Volgens Bowen en Ostroff (2004) wordt de relatie tussen de sterkte van het HRM systeem en organisatieprestaties beïnvloed door het organisatieklimaat. Organisationsklimaat wordt ook wel gezien als de gedeelde percepties van werkgever en medewerkers in een organisatie omtrent het gevoerde beleid, werkzaamheden en procedures, zowel formeel als informeel (Reichers & Schneider, 1990 in Carr e.a., 2003). Let wel, organisatieklimaat is hierbij niet hetzelfde als organisatiecultuur. Volgens Bowen en Ostroff (2004) is het kenmerkende van een ‘sterk’ organisatieklimaat dat de mate van gedeelde percepties over het gevoerde strategie en het verwachte rolgedrag van medewerkers onder de werkgever en de medewerkers erg hoog is. Het organisatieklimaat heeft volgens Bowen en Ostroff (2004) een mediator effect op de relatie tussen het HRM en de organisatieresultaten. Bij een ‘sterk’ organisatieklimaat binnen een organisatie zal de relatie tussen de sterkte van het HRM en de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie dan bijvoorbeeld meer positief zijn. Binnen dit onderzoek is het belangrijk om de sterkte van het organisatieklimaat mee te nemen omdat het organisatieklimaat een (versterkend) effect heeft op de relatie tussen het HRM en de bedrijfsresultaten. HRM beïnvloedt het organisatieklimaat en daarmee het rolgedrag van de medewerkers.

Volgens Cameron en Quinn (1999) zijn er vier verschillende klimaat types te onderscheiden, namelijk de familie, de adhocratie, hiërarchie en markt. Deze klimaat types kunnen worden beschreven op basis van de mate van vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, weerstand tegen verandering, geloofwaardigheid van de leider en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton e.a., 2004). Bij een familie klimaat richt een organisatie zich op de zorg voor goede interne verhoudingen gekoppeld aan flexibiliteit waarbij de organisatie zorgt voor het personeel en klantgevoeligheid. Het is een klimaat met een erg persoonlijk karakter en de organisatie wordt bijeen gehouden door loyaliteit en traditie. Binnen de adhocratie klimaat richt een organisatie zich op externe positionering gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit. Organisaties met dit klimaat hebben een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving met een laag verzet tegen veranderingen. Organisaties die een hiërarchie klimaat hebben richten zich op de zorg voor goede verhoudingen gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Typerend voor organisaties met dit klimaat is dat zij geformaliseerd en gestructureerd zijn waarbij procedures bepalen wat medewerkers doen. Een organisatie met een marktklimaat richt zich op de externe positionering gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Organisaties met dit klimaat hebben een resultaatgerichte werkomgeving waarbij de organisatie hard en veeleisend is.

Een van de hoofdvraag afgeleide deelvraag is: *Welke invloed heeft het organisatieklimaat op de fit tussen de strategie en de waargenomen strategie door medewerkers en de fit tussen strategie en rolgedrag?*

H7: ‘Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de ‘fit’ tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerkerrolgedrag (door werkgever).’

H8: ‘Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de ‘fit’ tussen de organisatiestrategie en de waargenomen strategie door medewerkers.’

Organisatieresultaten

Volgens de resourced-based theorie kan HRM als strategisch middel een belangrijke bijdrage leveren aan een effectievere bedrijfsvoering en het behalen van competitief voordeel (Becker

& Huselid, 1998). Indien dit zo is dan moet dit terug te zien zijn in de prestaties van de organisatie (financiële kengetallen). Organisatieprestaties zijn het beste te meten met objectieve cijfers. Binnen het onderzoek naar organisatieprestaties worden verschillende methoden gebruikt (bijvoorbeeld Beal, 2000 & Burton e.a., 2004). Om het bedrijfsresultaat van organisaties tot 100 medewerkers weer te geven wordt naar de liquiditeit, rendabiliteit en solvabiliteit van een organisatie gekeken (Sels e.a., 2006). Objectieve cijfers uit het MKB zijn over het algemeen erg moeilijk verkrijgbaar. Dit komt omdat de financiële resultaten van MKB organisaties niet openbaar gemaakt hoeven te worden. Daarnaast zijn veel eigenaren c.q. directeuren niet bereid of in staat deze gegevens te verschaffen aan buitenstaanders. Mochten financiële resultaten wel gegeven worden dan is het meestal ook niet duidelijk hoe accuraat deze gegevens zijn (Beal, 2000). Omdat het effect van HRM op de organisatieprestaties met name via de eerder genoemde HRM uitkomsten (affectieve betrokkenheid, self-efficacy, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag) verloopt is het ook interessant om te bekijken wat de fit tussen HRM uitkomsten en strategie betekent voor de organisatieprestatie.

Een van de hoofdvraag afgeleide deelvraag is: *Welke invloed hebben HRM uitkomsten binnen de organisatie op de prestaties van de organisatie?*

H9: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe beter de HRM uitkomsten (affectieve betrokkenheid, self-efficacy, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag) hoe beter de organisatieprestaties.'

1.3 Leeswijzer

In deze paragraaf zal in het kort de hoofdstukopbouw worden weergegeven die gehanteerd zal worden in dit onderzoeksrapport. In het tweede hoofdstuk van dit onderzoeksrapport zal de onderzoeksmethode besproken worden. Hier zal naast de gebruikte onderzoeksmethode ingegaan worden op de gebruikte vragenlijst, de operationalisatie van begrippen, onderzoekspopulatie en steekproef. Vervolgens zal hoofdstuk drie in het teken staan van de resultaten die dit onderzoek heeft gegenereerd. Naast een overzicht van de beschrijvende maten en de betrouwbaarheid van de schalen worden de opgestelde hypothesen getoetst en besproken. In hoofdstuk vier worden de conclusies gegeven die gebaseerd zijn op verkregen resultaten uit hoofdstuk drie. Er zal in dit hoofdstuk een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en de gestelde hypothesen, tevens zal er ingegaan worden op de uitkomsten van dit onderzoek en de betekenis hiervan voor het bedrijf J4B. Tot slot zal er in hoofdstuk vijf naar aanleiding van de resultaten en conclusies een aantal aanbevelingen richting het bedrijf J4B gedaan worden en zullen er aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksmethode centraal en zal worden aangegeven welke methoden en technieken zijn toegepast om de opgestelde hypothesen te toetsen. In paragraaf 2.1 zal eerst stil worden gestaan bij de gebruikte onderzoeksmethode. Daarna zal in paragraaf 2.2 de gebruikte vragenlijst en operationalisatie van begrippen worden weergegeven. Vervolgens zullen in paragraaf 2.3 de onderzoekspopulatie en de steekproef worden besproken. In paragraaf 2.4 zal nader op de gegevens van het bedrijf J4B worden ingegaan. Tot slot zal paragraaf 2.5 ingaan op de statistische bewerkingen.

2.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Het onderzoek dat is uitgevoerd is een toetsend onderzoek. Baarda en De Goede (2006) schrijven hier het volgende over:

Toetsingsonderzoek is onderzoek dat uitgaat van een in andere situaties getoetste en vooralsnog niet onjuist gebleken theorie waarbij hypothese(n), meetinstrumenten, populatie en onderzoeksomstandigheden vastliggen. Bij toetsend onderzoek worden vooraf geformuleerde hypothesen geconfronteerd met de empirie. Waarbij deze hypothesen afgeleid zijn uit een theorie. De betekenis van een theorie is hierbij een stelsel van logische samenhangende, met name niet strijdige uitspraken over een werkelijkheidsgebied, die zo zijn geformuleerd dat het mogelijk is er toetsbare hypothesen uit af te leiden. (p. 362)

Het onderzoek heeft de vorm van een surveyonderzoek. Baarda en De Goede (2006) omschrijven een surveyonderzoek als volgt:

Bij een surveyonderzoek wordt in de regel bij een groot aantal onderzoekseenheden gegevens verzameld via systematische ondervraging, waarbij het meestal gaat om een groot aantal kenmerken. Voor het surveyonderzoek wordt er een steekproef getrokken uit een omschreven grotere populatie en gaat het om één meting op één bepaald moment. Er is dus sprake van een momentopname. (p. 132)

Er is voor dit onderzoeksontwerp gekozen omdat het afnemen van een surveyonderzoek het voordeel heeft dat er in een korte tijd veel informatie verzameld kan worden. Een survey wordt over het algemeen echter wel gekenmerkt door een lagere interne validiteit. Een ander belangrijk nadeel is dat door de eenmalige meting er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van gevonden verbanden. Het kan zo zijn dat gevonden verbanden door een derde kenmerk bepaald zijn (Baarda & De Goede, 2006). Er zijn twee vragenlijsten bij dit onderzoek ontworpen; één voor de directie en één voor de medewerkers binnen de organisatie. De vragenlijsten zijn schriftelijk afgenomen in de periode december 2007 en januari 2008.

2.2 Gebruikte vragenlijst en operationalisatie van begrippen

Middels de ontworpen vragenlijsten worden de verschillende variabelen gemeten die beschreven zijn in het theoretisch kader. Er zijn twee vragenlijsten bij dit onderzoek ontworpen; één voor de directie en één voor de medewerkers. De items in de gebruikte vragenlijsten worden gemeten met een vijf-puntschaal met uitzondering van de vragen waarbij wordt ingegaan op financiële, persoonlijke en bedrijfsgegevens. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van vragen waarbij de respondenten tien punten dienen te verdelen over verschillende situaties en/of uitgangspunten. Om de variabelen zoals beschreven in het theoretisch kader consequent en kundig te meten is er een operationalisatie van de verschillende te meten begrippen opgesteld. Het gaat hierbij om de volgende begrippen;

organisatiestrategie, medewerker rolgedrag, organisatieklimaat en organisatieresultaten (hierbij horen naast de financiële bedrijfsresultaten ook de begrippen betrokkenheid, self-efficacy, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag).

Organisatiestrategie

De organisatiestrategie wordt in de gebruikte vragenlijsten gemeten met de Beal questionnaire (2000) welke door EIM geconstrueerd is tot een Nederlandse versie (Gibcus & Kemp, 2003). Middels deze ‘questionnaire’ wordt aan de respondenten gevraagd in welke mate 22 competitieve methoden de laatste drie jaar zijn toegepast binnen hun organisatie. De data die wordt gegenereerd wordt met een vijf-puntschaal verzameld. Naast het verzamelen welke competitieve methoden zijn toegepast wordt de respondenten ook gevraagd tien punten te verdelen over vijf omschreven strategieën waarbij zij moeten aangeven welk van de omschreven strategieën volgens hen het beste bij de eigen organisatie past. Voor een overzicht van de gebruikte competitieve methoden zie bijlage 1, tabel 1.1.

Medewerker rolgedrag

Het rolgedrag van medewerkers wordt gemeten aan de hand van een schaal die gebaseerd is op de vragenlijst van ‘Employee Role Behaviours for Competitive Strategies’ (Schuler & Jackson, 1987). Volgens de theorie van Schuler en Jackson (1987) kan juist via het rolgedrag van de medewerkers de ‘fit’ tussen strategie en HR praktijken gemeten worden. In de vragenlijst zijn 29 items opgenomen die met een vijf-puntschaal worden gemeten. Daarnaast zijn in de vragenlijst ook vijf omschrijvingen van een type medewerker opgenomen dat zou passen bij een bepaalde strategie. Ook deze omschrijvingen zijn gebaseerd op de theorie van Schuler en Jackson (1987). De respondenten worden bij deze vijf omschrijvingen gevraagd tien punten te verdelen op basis van welke omschrijving het beste past bij de eigen organisatie. Een opmerking die gemaakt dient te worden is dat het meetinstrument voor rolgedrag niet gevalideerd is in eerder onderzoek. Dit kan dus consequenties hebben voor de uitkomsten die middels dit meetinstrument naar voren worden gebracht. Voor een overzicht van de verschillende rolgedragingen die centraal staan bij dit meetinstrument zie bijlage 1, tabel 1.2.

Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat dat wordt gemeten in de vragenlijsten is gebaseerd op het ‘framework of competing values’ (Quinn & Rohrbaugh, 1983 in Burton et al., 2004) met de vier klimaat types: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Zoals reeds in het theoretisch kader is weergegeven kunnen de verschillende klimaat types worden beschreven op basis van de mate van vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, weerstand tegen verandering, geloofwaardigheid van de leider en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton e.a., 2004). Om het organisatieklimaat te meten wordt een vijf-puntschaal gebruikt. Voor een overzicht van de items die gebruikt worden bij het meten van het organisatieklimaat zie bijlage 1, tabel 1.3.

Organisatieresultaten

Organisatieresultaten kunnen worden verdeeld in HRM uitkomsten en financiële organisatieresultaten. De HRM uitkomsten die centraal staan in deze studie zijn (affectieve) betrokkenheid, self-efficacy, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag.

De (affectieve) betrokkenheid zal worden gemeten met een schaal gebaseerd op betrokkenheid bij de organisatie, het team en de carrière (Ellemers e.a., 1998) en betrokkenheid bij de leidinggevende (Vandenberghe et al., 2004). Betrokkenheid wordt door

middel van 20 items op een vijf-puntschaal gemeten. Een overzicht van deze 20 items is terug te vinden in tabel 1.4 in bijlage 1.

De self-efficacy wordt gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte OCCSEFF schaal (Schyns & Von Collani, 2002). Deze schaal bestaat uit acht items en deze acht items worden via een vijf-puntschaal gemeten. Een overzicht van deze verschillende items is terug te vinden in bijlage 1, tabel 1.5.

Via de Basic Amsterdam Questionnaire (Biessen, 1992) wordt de verloopgeneigdheid bepaald. De schaal bestaat uit vier items op een vijf-puntschaal waarbij de respondenten moeten aangeven in welke mate zij het eens zijn met de stelling of het item. De vier items die verloopgeneigdheid meten zijn terug te vinden in bijlage 1, tabel 1.6.

Innovatief werkgedrag wordt gemeten via negen betrouwbare en gevalideerde items uit Zakelijke Communicatie deel 2 (Janssen, 2002). De respondenten moeten op basis van een vijf-puntschaal aangeven in welke mate de negen items op hun van toepassing zijn. Een overzicht van de negen items is terug te vinden in bijlage 1, tabel 1.7.

De financiële organisatieresultaten worden gemeten met perceptuele metingen (Beal, 2000). Er wordt hierbij gevraagd in hoeverre respondenten in het dagelijks handelen binnen de organisatie rekening houden met overleven, stabiel blijven, winst maken en groeien. Het gaat hierbij om het subjectieve oordeel van de directie/leidinggevenden. Verder zal via open vragen ook gegevens over items als het liquiditeit quick ratio, het solvabiliteitsgetal, het rentabiliteitsgetal en het aandeel personele kosten in de toegevoegde waarde gevraagd worden. Daarnaast zal ook, met single-items, gevraagd worden naar het verzuim- en verlooppercentage. Voor een overzicht van deze verschillende items zie bijlage 1, tabel 1.8.

Context- en persoonlijke variabelen

De context en persoonlijke variabelen die belangrijk voor het model zijn, worden gemeten door middel van single-items. De directie/leidinggevenden wordt gevraagd naar een aantal algemene gegevens betreffende de organisatie, zoals grootte van organisatie, leeftijd van organisatie, familiebedrijf en ratio van aantal vaste/flexibele contracten. Zie voor een overzicht van de items bijlage 1, tabel 1.9. Aan elk van de respondenten wordt tot slot ook gevraagd naar persoonlijke variabelen, zoals leeftijd, sekse, hoogst voltooide opleiding en type contract.

2.3 Onderzoekpopulatie en steekproef

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek, ofwel de onderzoekseenheden waarop dit onderzoek betrekking heeft, bestaat uit MKB organisaties uit de creatieve sector (specifiek de tak media en entertainment) met een grote van minimaal 10 medewerkers. De onderzoekspopulatie bestaat uit alle medewerkers die werkzaam zijn binnen, of die sturing geven aan de organisatie. Dit houdt dus in dat zowel de werknemers als de werkgevers van de onderzochte MKB organisaties uit de creatieve sector (specifiek de tak media en entertainment) in de onderzoekspopulatie vallen. Voor de onderzoekspopulatie wordt dan ook de volgende definitie gehanteerd: *'Iedere medewerker; werknemers en werkgever(s), die een bijdrage levert aan het functioneren van de organisatie.'* Vanwege praktische redenen (woonplaats onderzoekers) en het willen doen van benchmarking is er voor gekozen om alleen onderzoekseenheden uit de regio Twente in het onderzoek op te nemen. Door benchmarking te richten op organisaties die (meer) direct bij elkaar in de omgeving liggen kan de verkregen informatie als meer waardevol worden gezien. Dit omdat de informatie inzicht verschaft over hoe het er bij de directe concurrenten aan toe gaat.

De organisaties worden doormiddel van een steekproef gekozen. Er is een voorselectie gemaakt van de sector waarbinnen de steekproef wordt getrokken. Dit is zoals eerder

geschreven de creatieve sector en dan specifiek de tak media en entertainment. Binnen deze onderzoekscategorie zijn er een aantal criteria bepaald waaraan de organisaties moeten voldoen om binnen het steekproefkader te vallen. Deze criteria zijn; minimaal tien medewerkers; in het bezit zijn van een website; vermeld staan in de Gouden Gids; geregistreerd staan bij de Kamer van Koophandel en geen holding. In de periode november en december 2007 zijn er 55 organisaties benaderd via een gestandaardiseerde E-mail waarin het doel en de opzet van het onderzoek werd uitgelegd. Drie dagen na de E-mail te hebben verstuurd is er telefonisch contact gezocht en is gevraagd of de organisatie bereid was om mee te werken aan het onderzoek. In totaal hebben slechts vier bedrijven positief gereageerd op het verzoek om mee te willen werken aan het onderzoek. De crux lag hem in het feit dat vrijwel alle bedrijven het te druk hadden vanwege het naderen van het einde van het kalenderjaar. De steekproef van de onderzoekpopulatie bestaat dus uit vier MKB organisaties uit de creatieve sector. Vanuit deze organisaties is een totaal van 96 vragenlijsten retour gekomen en verwerkt. De respons bedroeg voor drie van de organisaties 100 procent en voor een van de organisaties 43 procent. Als er naar de demografische opbouw van het personeel in de vier organisaties wordt gekeken blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de respondenten ongeveer 32 jaar is, dat hiervan 66 procent man is en dat het merendeel een opleiding uit het hoger onderwijs heeft afgerond (62,1%). Elf procent van de respondenten vormt een onderdeel van de directie waarvan 73 procent man en 27 procent vrouw is. Van de vier organisaties blijkt dat drie van de organisaties beschreven kan worden als een familiebedrijf, dit houdt in dat de eerste en/of tweede generatie voor 50 procent of meer eigenaar is en dat minimaal twee familieleden vertegenwoordigd zijn in het management van het bedrijf. De meeste respondenten hebben een vast contract (60,7%) en het merendeel is tussen de twee en vijf jaar werkzaam voor de organisatie (44,6%).

2.4 Het bedrijf J4B

J4B is een bedrijf dat informatie verwerkt en publiceert en dat technologische en zakelijke diensten aan bedrijven en overheden verleent. J4B is in 2000 ontstaan en het kantoor is gevestigd in Hengelo (OV). De klanten van J4B zijn nationale, regionale, provinciale en gemeentelijke overheden, bedrijven, verenigingen en stichtingen. J4B is gespecialiseerd in het aanbieden van informatie over (vaak ingewikkelde) subsidiemogelijkheden (J4B, 2008). Binnen het bedrijf J4B zijn tien medewerkers werkzaam. Al deze medewerkers hebben de uitgedeelde vragenlijsten ingevuld en teruggestuurd. Dit houdt in dat er met betrekking tot de organisatie J4B een respons was van 100 procent. Binnen de onderzoekspopulatie is J4B de enige organisatie die niet kan worden omschreven als een familiebedrijf. Van de medewerkers is 70 procent vrouw en 30 procent man. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers binnen J4B is 35 jaar waarbij de oudste medewerker 45 jaar en de jongste medewerker 25 jaar is. Het merendeel van de medewerkers heeft een opleiding binnen het hoger beroepsonderwijs (30%) en wetenschappelijk onderwijs afgerond (30%). De overige medewerkers hebben als hoogst voltooide opleiding het middelbaar beroepsonderwijs (30%) en het voortgezet algemeen onderwijs (10%) afgerond. De helft van de medewerkers is minder dan één jaar werkzaam voor J4B en de overige helft is tussen de één en vijf jaar werkzaam voor J4B. In J4B heeft 37,5 procent van de medewerkers een vast contract en 50 procent van de medewerkers hebben een tijdelijk contract. Het grootste gedeelte van de medewerkers werkt 40 uur in de week (70%). De directie van J4B bestaat uit twee personen en zij zijn beide van het vrouwelijk geslacht. Beide directeurs hebben een opleiding in het hoger onderwijs afgerond en hebben tevens eerdere leidinggevende posities gehad.

2.5 Statistische bewerkingen

Voordat de hypothesen die in het theoretisch kader zijn opgesteld kunnen worden getoetst is het noodzakelijk een aantal variabelen met betrekking tot fitmaten, sterkte en inhoudelijke maten te construeren. Voor het construeren van de fitmaten en sterkte maten is er gekozen om de verschillende variabelen te standaardiseren. Standaardiseren komt er op neer dat variabelen worden omgezet naar gestandaardiseerde variabelen en/of waarden die hetzelfde gemiddelde en dezelfde spreiding hebben. Door te standaardiseren wordt het mogelijk om de verschillende variabelen met elkaar te vergelijken. Het standaardiseren van de variabelen binnen dit onderzoek is nodig omdat diverse onderzochte variabelen geen overeenkomstige minimale en/of maximale waarden hebben. Door te standaardiseren kunnen niet alleen verschillende variabelen met elkaar vergeleken worden, maar kunnen deze gestandaardiseerde variabelen ook gebruikt worden om de verschillende ‘fits’ en ‘sterkte maten’ vast te stellen.

In dit onderzoek zullen de betreffende variabelen gestandaardiseerd worden naar z-scores. Deze z-scores hebben een gemiddelde van 0 en een standaarddeviatie van 1. Voor het berekenen van de verschillende ‘fits’ en de sterkte van het organisatieklimaat worden de betreffende variabelen eerst omgezet naar z-scores waarna deze worden opgeteld. Hoe groter dit getal hoe kleiner de ‘fit’. Een voorbeeld van een gemaakte maat voor een ‘fit’, is de maat voor de ‘fit’ tussen strategie en de perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers. De maat voor deze ‘fit’ wordt verkregen door alle items betreffende strategie om te zetten naar z-scores. Vervolgens worden de z-scores van de directie/werkgevers bij elkaar opgeteld en gemiddeld. Deze gemiddelde waarde wordt vergeleken met de groepsnorm en deze vormt de maat voor de ‘fit’. De hierboven beschreven handelingen zijn verricht voor de volgende fitmaten en sterkte maat:

1. de maat voor de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker (door werkgever);
2. de maat voor de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers);
3. de maat voor de ‘fit’ tussen het verwachte medewerkerrolgedrag (door werkgever) en de perceptie van deze verwachting (door medewerkers);
4. de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat.

Naast de fitmaten en ‘sterkte maat’ worden er ook inhoudelijke maten gemeten wat betreft het organisatieklimaat en de strategie. Voor het maken van een maat voor de inhoud van het organisatieklimaat is er per bedrijf een gemiddelde van elk van de zeven organisatieklimaat dimensies berekend. Vervolgens is er voor elk van de zeven organisatieklimaat dimensies de laagst en hoogst gemiddelde score bepaald. Het verschil tussen deze scores is door drie gedeeld waardoor er drie intervallen ontstaan, namelijk: laag, gemiddeld en hoog. De vier bedrijven uit de onderzoekspopulatie worden vervolgens per bedrijf per dimensie gescoord op de waarden laag, gemiddeld en hoog. Hierdoor ontstaat er per bedrijf een profiel, gebaseerd op de interne normen van de totale groep. De scores van J4B op de zeven dimensies van het organisatieklimaat zijn terug te vinden in bijlage 2, tabel 2.3. Ook is er een inhoudelijke maat gemaakt voor de strategie van de bedrijven waardoor duidelijk wordt welk soort strategie in de onderzoekspopulatie het meest dominant is. Dit is gedaan door de gemiddelde waarden per strategieschaal door het theoretische gemiddelde te delen. Vervolgens zijn er vijf punten aan de hoogste waarde toegekend, vier punten aan die daarna tot en met één punt voor de laagste score. De scores van J4B wat betreft de meest dominante strategie zijn terug te vinden in bijlage 3, tabel 3.2.

Na de maten voor de verschillende ‘fits’ en de sterkte van het organisatieklimaat geconstrueerd te hebben is er met behulp van het statistische software programma SPSS gekeken naar onderlinge correlaties. Voor hypothese 1 en 7 is respectievelijk gekeken naar de samenhang tussen de waarde van de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker (door werkgever) en de organisatieresultaten en de sterkte van het organisatieklimaat. Voor hypothese 2 en 8 is er respectievelijk gekeken naar de samenhang tussen de waarde van de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers) en de organisatieresultaten en de sterkte van het organisatieklimaat. Voor de derde hypothese is gekeken naar de correlatie tussen de waarde van de ‘fit’ tussen het verwachte medewerkerrolgedrag (door werkgever) en de perceptie van deze verwachting (door medewerkers) en het organisatieresultaat.

Voor de hypothesen 4, 5, 6 is gekeken of er een significante samenhang bestaat tussen de maat self-efficacy en de maten voor betrokkenheid, innovatief werkgedrag en verloopgeneigdheid. De mate van samenhang tussen deze verschillende HRM uitkomsten (correlatiecoëfficiënten) zijn terug te vinden in een correlatiematrix in bijlage 8. Voor de laatste hypothese, hypothese negen, is gekeken of er een significante samenhang bestaat tussen HRM uitkomsten en de organisatieprestaties. De uitkomsten van de hypothesen zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk, Resultaten.

Hoofdstuk 3: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek uiteen worden gezet. Allereerst zal in paragraaf 3.1 de beschrijvende maten en betrouwbaarheid weer worden gegeven. Daarna zal in paragraaf 3.2 stil worden gestaan bij de uitkomsten die dit onderzoek heeft gegenereerd. In deze paragraaf zal dan ook worden ingegaan op de resultaten behorend bij de opgestelde hypothesen. Dit hoofdstuk eindigt met paragraaf 3.3 waar specifiek wordt ingegaan op de resultaten die uit dit onderzoek naar voren komen betreffende het bedrijf J4B.

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De beschrijvende maten en betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn in tabel 3.1 weergegeven. In deze tabel staan de gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheden (α) van de variabelen van dit onderzoek vermeld. De betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alpha (α) geeft aan in welke mate de schalen consistent zijn. Dit komt er op neer dat de Cronbach's alpha aantoont in welke mate de vragen die bij de schaal horen ook hetzelfde meten. Een $\alpha < 0,60$ houdt in dat de schaal niet voldoende betrouwbaar is, een α tussen de 0,60 en 0,70 betekent dat de schaal matig consistent is en bij een $\alpha < 0,70$ is de schaal voldoende betrouwbaar. De betrouwbaarheid voor de totaalschaal van affectieve betrokkenheid waaronder de dimensies carrière betrokkenheid, organisatie betrokkenheid, team betrokkenheid en betrokkenheid leidinggevende bleek met een α van 0,880 voldoende betrouwbaar (zie tabel 3.1). Ook de overige schalen bleken over een voldoende hoge α te beschikken en kunnen ook als betrouwbaar gezien worden. De dimensie 'betrokkenheid team' is als enige variabele matig consistent. Deze heeft namelijk een α van 0,685. Het is mogelijk, door een item te verwijderen, de betrouwbaarheid van de schaal te verbeteren. Helaas kon er middels deze manier geen hogere betrouwbaarheid voor de dimensie 'betrokkenheid team' worden verkregen. Hier zal dus bij de analyses rekening mee gehouden moeten worden.

De overige schalen, innovatief werkgedrag, self-efficacy en verloopgeneigdheid hebben allen een 'goede' alpha. Namelijk een α van 0,829 of hoger. Hiermee zijn deze schalen voldoende betrouwbaar.

Naast de betrouwbaarheid worden ook de gemiddelden en standaarddeviaties van de schalen vermeld in tabel 3.1. De standaarddeviatie geeft de maat van de spreiding van een schaal aan en laat zien hoe de verschillende waarden ten opzichte van de gemiddelden liggen. Om de opgestelde hypothesen te kunnen beantwoorden zijn er ook verschillende maten geconstrueerd. Deze zijn tevens terug te vinden in tabel 3.1. Zo is er een maat gemaakt voor de 'fit' tussen het verwachte werknemer rolgedrag door de werkgever en de perceptie van dit verwachte werknemer rolgedrag door de medewerkers, de zogeheten Rolefit. Ook is de maat gemaakt voor de 'fit' tussen strategie en de waargenomen strategie door de medewerkers, de Stratfit, tevens is de maat voor de 'fit' tussen de strategie en verwacht rolgedrag van de werkgever, de Srfit, gemaakt. Er is ten slotte ook nog een maat gemaakt voor de sterkte van het organisatieklimaat, deze maat is te vinden in tabel 3.1 onder de naam Ocstrength.

Resultaten over de mate waarin het bedrijf J4B op de schalen uit tabel 3.1 significant afwijkt van de andere bedrijven uit de onderzoekspopulatie zullen geanalyseerd worden in paragraaf 3.3. De algemene correlatiematrix waarin alle gebruikte variabelen staan kan gevonden worden in bijlage 17.

Tabel 3.1

Beschrijvende maten en Betrouwbaarheidsschalen

Variabele(n)	Alpha (α)	Aantal Items (i)	Gemiddel de score (M)	Standaarddeviatie (SD)	Gemiddelde score bedrijf J4B
Affectieve betrokkenheid (tot.)	0,880	20	67,98	10,39	65,63
Carrière betrokkenheid	0,827	5	15,81	4,12	15,38
Organisatie betrokkenheid	0,762	4	12,86	3,01	12,00
Betrokkenheid leidinggevende	0,857	6	20,49	4,36	20,25
Betrokkenheid team	0,685 (m)	5	18,82	2,74	18,00
Innovatief werkgedrag	0,923	9	21,92	6,67	18,80
Self-efficacy	0,829	8	30,18	4,17	29,25
Verloopgeneigdheid	0,869	4	9,29	4,51	9,75
Rolefit	-	-	20,73	1,59	24,49
Stratfit	-	-	18,88	1,92	22,58
SRfit	-	-	26,85	3,15	24,00
OCstrength	-	-	5,02	0,53	4,35

3.2 Onderzoeksuitkomsten hypothesen

Om de gestelde hypothesen te kunnen beantwoorden zijn de gegevens die verkregen zijn middels de enquêtes geanalyseerd met het statistische software programma SPSS. Hierbij is gekeken naar de onderlinge correlaties op bedrijfsniveau. Hoewel de omvang van de steekproef niet groot was (vier bedrijven) kunnen de vijfpuntschalen wel op interval-/rationiveau worden behandeld vandaar dat er voor gekozen is om zowel de Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt (rho) als de Pearson's productmoment-correlatie (r) te gebruiken. Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt of r_s is een statistische grootheid voor de mate waarin er een verband bestaat tussen de rangorde van twee variabelen X en Y. De scores van de respondenten op deze variabelen worden daarvoor eerst in juiste rangorde gezet. Daarna wordt per respondent (in dit onderzoek de bedrijven uit de onderzoekpopulatie) het verschil in rangorde op de variabelen X en Y berekend. Deze verschillen bepalen de hoogte van de correlatie. De waarde van r_s kan variëren van -1 tot +1. Als de r_s gelijk is aan +1, dan is er een perfect positief verband tussen beide variabelen. Dat wil zeggen dat de rangorde van variabele X gelijk is aan de rangorde van Y; er is dus geen verschil in rangorde. Bij een perfect negatief verband, dus als r_s gelijk is aan -1, gaat de hoogste rangscore op variabele X perfect samen met de laagste rangscore op variabele Y, en de laagste rangscore op X met de hoogste Y-rangscore. Als r_s gelijk is aan nul dan is er geen verband en dus geen sprake van een samenhang tussen variabele X en Y. De Pearson's correlatiecoëfficiënt geeft aan in welke mate er een lineair verband bestaat tussen twee variabelen die gemeten zijn op interval- of rationiveau (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003).

Voor de beantwoording van de hoofdvraag en een aantal hypothesen was het noodzakelijk dat de financiële bedrijfsgegevens toegankelijk waren. Helaas was dit niet het geval omdat de bedrijven geen openheid van zaken wilden geven of dat zij geen beschikking hadden over de financiële gegevens. Van de vier bedrijven binnen dit onderzoek waren de financiële gegevens van slechts één bedrijf volledig beschikbaar en van een ander bedrijf waren slechts de financiële gegevens van het kalenderjaar 2006 beschikbaar. Vandaar dat de hoofdvraag van dit onderzoek niet volledig beantwoord kan worden. Daarnaast zijn de hypothesen waarin de samenhang tussen organisatieresultaten en andere variabelen centraal staan ook niet volledig toetsbaar. Dit houdt in dat naast de hoofdvraag ook hypothesen 1, 2 en 3 niet volledig getoetst kunnen worden. Hypothese 9, die onderzocht of er een relatie bestaat tussen de HRM uitkomsten en de organisatieprestaties, kon door het ontbreken van de financiële gegevens

helemaal niet getoetst worden. Hypothese 9 vervalt dan ook als toetsbare hypothese. Hypothese 9 was respectievelijk de volgende hypothese:

H9: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe beter de HRM uitkomsten (affectieve betrokkenheid, self-efficacy, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag) hoe beter de organisatieprestaties.'

De hypothesen die wel getoetst konden worden volgen nu. De eerste hypothese die onderzocht is, is hypothese 1. Deze hypothese luidt:

H1: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe beter de 'fit' (congruentie) tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat.'

Om de samenhang in hypothese 1 te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt (zie bijlage 14 voor volledig gebruikte onderzoeksmethode). Om de hypothese te kunnen bevestigen zal er een negatief verband gevonden moeten worden tussen de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker en de HRM uitkomsten. Hoe lager de waarde voor de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag hoe hoger de waarde voor de HRM uitkomsten moet zijn. De hypothese wordt door geen enkele variabele bevestigd (zie bijlage 6, matrix 6.1). Er blijkt een zeer zwak positief verband te bestaan tussen de variabelen affectieve betrokkenheid ($r_s = 0,072$), innovatief werkgedrag ($r_s = 0,198$) en de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag. Een zeer zwak negatief verband is gevonden voor de variabelen self-efficacy ($r_s = -0,026$), verloopgeneigdheid ($r_s = -0,08$) en de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag. Geen van de variabelen blijkt dus significant samen te hangen met de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag.

De tweede hypothese die wordt onderzocht is hypothese 7. Deze luidt als volgt:

H7: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de 'fit' tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerkerrolgedrag (door werkgever).'

Om te onderzoeken of er sprake is van een lineaire samenhang tussen de maat van de sterkte van het organisatieklimaat en de 'fit' tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerkerrolgedrag, is er een spreidingsdiagram gemaakt (zie bijlage 7, figuur 7.1). Daarna is de samenhang getoetst middels de Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt (zie bijlage 14 voor volledig gebruikte onderzoeksmethode). Uit de correlatie blijkt dat er een significante negatieve samenhang ($r_s = -0,731$, $p < 0,01$) bestaat tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht medewerkerrolgedrag (tabel 3.2).

Tabel 3.2

Samenhang sterkte Organisatieklimaat en 'fit' tussen Organisatiestrategie en Rolgedrag

		OCStrength2	SRFit
Spearman's rho	OCStrength2	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	96
SRFit	SRFit	Correlation Coefficient	-,731**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De volgende hypothese die getoetst wordt is hypothese 2. Hypothese 2 onderzoekt of er een samenhang bestaat tussen de maat voor de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie en het organisatieresultaat. Hypothese 2 is als volgt geformuleerd:

H2: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe beter de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat.'

Ook bij deze hypothese geldt dat voor de samenhang met het organisatieresultaat er alleen uitgegaan wordt van de HRM uitkomsten aangezien de financiële gegevens van de organisaties te beperkt waren. Om de samenhang in hypothese 2 te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van Pearson's correlatiecoëfficiënt (zie bijlage 14 voor volledig gebruikte onderzoeksmethode). Om de hypothese te kunnen bevestigen zal er een negatief verband gevonden moeten worden tussen de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie en de HRM uitkomsten. Met andere woorden, een hoge waarde voor de maat voor de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie staat gelijk aan een 'slechte fit', terwijl een hoge waarde voor de HRM uitkomsten voor een sterker organisatieresultaat staat.

De hypothese wordt door geen enkele variabele bevestigd (zie bijlage 6, matrix 6.3). Er blijkt wel een zeer zwak positief verband te bestaan tussen de variabelen affectieve betrokkenheid ($r = 0,060$), innovatief werkgedrag ($r = 0,019$) en de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie. Een zeer zwak negatief verband is gevonden voor de variabelen self-efficacy ($r = -0,146$), verloopgeneigdheid ($r = -0,064$) en de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie. Geen van de variabelen blijkt significant samen te hangen met de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie.

De vierde hypothese die onderzocht wordt betreft de samenhang tussen het organisatieklimaat en de maat voor de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de waargenomen strategie. De opgestelde hypothese is als volgt:

H8: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en de waargenomen strategie door medewerkers.'

Om de hypothese te toetsen op samenhang is er een spreidingsdiagram gemaakt (zie bijlage 7, figuur 7.2) en is de Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt uitgevoerd (tabel 3.3) (zie bijlage

14 voor volledig gebruikte onderzoeksmethode). Uit de correlatie blijkt dat er een significante negatieve samenhang bestaat tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie ($r_s = -0,264$, $p < 0,01$).

Tabel 3.3

Samenhang sterkte Organisationsklimaat en 'fit' tussen Strategie en Perceptie Strategie

			OCStrength2	StratFit2
Spearman's rho	OCStrength2	Correlation Coefficient	1,000	-,264**
		Sig. (2-tailed)	.	,009
		N	96	96
	StratFit2	Correlation Coefficient	-,264**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	.
		N	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Voor de volgende hypothese, hypothese 3 is onderzocht of er samenhang bestaat tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachting en het organisatieresultaat. Hypothese 3 luidt:

H3: 'Hoe beter de 'fit' tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en de perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat.'

In deze hypothese is de samenhang met het organisatieresultaat het uitgangspunt. Door de te beperkte financiële gegevens zal ook bij deze hypothese alleen gekeken worden naar de HRM uitkomsten. Om de samenhang in hypothese 3 te onderzoeken wordt wederom gebruik gemaakt van Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt (zie bijlage 14 voor volledig gebruikte onderzoeksmethode). Om de hypothese te kunnen bevestigen zal er een negatief verband gevonden moeten worden tussen de 'fit' tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachting en de HRM uitkomsten.

De hypothese wordt door geen enkele variabele bevestigd (zie bijlage 6, matrix 6.5). Er blijkt een zeer zwak positief verband te bestaan tussen de variabelen affectieve betrokkenheid ($r_s = 0,069$), verloopgeneigdheid ($r_s = 0,033$) en de 'fit' tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachting. Een zeer zwak negatief verband is gevonden voor de variabelen self-efficacy ($r_s = -0,055$), innovatief werkgedrag ($r_s = -0,016$) en de 'fit' tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachting. Geen van de variabelen blijkt significant samen te hangen met de 'fit' tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachting.

Voor de hypothesen 4, 5, 6 is gekeken of er een significante samenhang bestaat tussen de variabele self-efficacy en de variabelen (affectieve) betrokkenheid, innovatief werkgedrag en verloopgeneigdheid. De mate van samenhang tussen deze verschillende HRM uitkomsten (correlatiecoëfficiënten) zijn terug te vinden in een correlatiematrix in bijlage 8. De hypothesen zijn als volgt geformuleerd:

H4: 'Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe hoger de mate van self-efficacy van de medewerkers, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.'

H5: ‘Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe hoger de mate van self-efficacy van de medewerkers hoe hoger het innovatief werkgedrag bij medewerkers.’

H6: ‘Voor MKB organisaties uit de creatieve sector geldt, hoe hoger de mate van self-efficacy van de medewerkers, hoe lager het verloop onder de medewerkers’.

Om de samenhang van hypothese 4, 5 en 6 te onderzoeken is tevens gebruik gemaakt van de Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt. Voor de vierde hypothese wordt onderzocht of er een positieve samenhang bestaat tussen self-efficacy van de medewerkers en de mate van hun betrokkenheid bij de organisatie. Er is een significant positief verband gevonden tussen affectieve betrokkenheid en self-efficacy ($r_s=0,275$, $p<0,05$). De vier schalen waaruit affectieve betrokkenheid is opgebouwd vertonen alle vier een zwakke positieve correlatie met self-efficacy maar voor geen van alle variabelen, behalve de variabele carrière betrokkenheid ($r_s=0,236$, $p<0,05$), is de samenhang significant.

Voor de vijfde hypothese is onderzocht of er een positieve samenhang bestaat tussen self-efficacy en het innovatief werkgedrag bij medewerkers. Het blijkt dat er een significante positieve samenhang bestaat tussen self-efficacy en innovatief werkgedrag ($r_s=0,232$, $p<0,05$). Voor de zesde hypothese wordt onderzocht of er een negatief verband bestaat tussen self-efficacy en de verloopgeneigdheid onder de medewerkers. Hoe hoger de waarde voor self-efficacy hoe lager de waarde voor verloopgeneigdheid. Er is een zeer zwak positief verband gevonden tussen beide variabelen ($r_s=0,081$). Deze hypothese kan dan ook niet worden bevestigd.

3.3 Onderzoeksuitkomsten bedrijf J4B

Om er achter te komen waar het bedrijf J4B staat wat betreft de onderzoeksuitkomsten worden de onderzoeksuitkomsten van het bedrijf J4B vergeleken met de onderzoeksuitkomsten van de overige bedrijven in de steekproef. Middels deze zogeheten benchmarking kan het bedrijf J4B achterhalen hoe goed de eigen organisatie presteert ten opzichte van de andere bedrijven. In deze paragraaf zal er stil worden gestaan bij het organisatieresultaat, de fitmaten en zal de meest dominante strategie en het type organisatieklimaat voor het bedrijf J4B worden bepaald.

Het organisatieresultaat

Het organisatieresultaat kan in twee niveaus worden verdeeld, namelijk de organisatieprestatie en HRM uitkomsten. Omdat in dit onderzoek weinig tot geen gegevens beschikbaar waren wat betreft de liquiditeit quick ratio, het solvabiliteitsgetal, het rentabiliteitsgetal en het aandeel personele kosten in de toegevoegde waarde van de bedrijven uit de steekproef, kan er geen uitspraak gedaan worden over de organisatieprestatie. Om na te gaan of de onderzoeksuitkomsten betreffende de HRM uitkomsten van bedrijf J4B (zie bijlage 9) significant verschillen van de overige bedrijven wordt er gebruik gemaakt van de t-toets. De t-toets is een analysetechniek om na te gaan of de gemiddelden van twee groepen op een testvariabele significant van elkaar verschillen (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003).

Er blijkt een significant verschil te zijn bij de volgende HRM uitkomsten:

- De betrokkenheid bij de organisatie bij het bedrijf J4B ($M=6$) is significant ($t=6,257$; $df=82$; $p<0,000$) lager dan bij de overige bedrijven uit de steekproef ($M=12,95$).
- De betrokkenheid bij het team bij het bedrijf J4B ($M=13,50$) is significant ($t=5,28$; $df=82$; $p<0,000$) lager dan bij de overige bedrijven uit de steekproef ($M=18,91$).

- De betrokkenheid bij de leidinggevende bij het bedrijf J4B ($M=8,50$) is significant ($t=7,36$; $df=82$; $p<0,000$) lager dan bij de overige bedrijven uit de steekproef ($M=20,51$).

Bij de overige HRM uitkomsten zijn geen significante verschillen gevonden (zie bijlage 10). Wel valt op dat het bedrijf J4B op alle HRM uitkomsten minder goed scoort dan het gemiddelde van de overige drie bedrijven. De affectieve betrokkenheid is lager dan het gemiddelde van de overige drie bedrijven, namelijk 65,63 tegen een gemiddelde van 68,22. Hetzelfde geldt voor de HRM uitkomsten innovatief werk gedrag en self-efficacy. Deze verschillen respectievelijk 18,80 tegenover 22,28 en 29,25 tegenover 30,28. De HRM uitkomst verloopgeneigdheid is voor het bedrijf J4B hoger (9,75) dan het gemiddelde van de verloopgeneigdheid van de overige drie bedrijven (9,24). Een hogere score houdt bij de variabele verloopgeneigd in dat er meer verloop is.

De fitmaten

De drie fitmaten die zijn geconstrueerd voor J4B en de overige bedrijven, de 'fit' tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag, de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie en de 'fit' tussen strategie en rolgedrag zijn ook middels de t-toets vergeleken. Er blijkt een significant verschil te zijn bij alle drie geconstrueerde fitmaten, namelijk:

- De 'fit' tussen verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever) en de perceptie van dit verwachte medewerker rolgedrag door medewerkers bij het bedrijf J4B ($M=24,49$) verschilt significant ($t=-13,35$; $df=94$; $p<0,000$) van de fitwaarden van de overige drie bedrijven ($M=20,29$). Bij deze 'fit' geldt, hoe hoger de waarde, hoe lager de 'fit'.
- De 'fit' tussen organisatiestrategie en de waargenomen strategie door medewerkers bij bedrijf J4B ($M=22,58$) verschilt significant ($t=-8,53$; $df=94$; $P<0,000$) van de fitwaarden van de overige drie bedrijven ($M=18,45$). Voor deze 'fit' geldt tevens hoe hoger de waarde, hoe lager de 'fit'.
- De 'fit' tussen de organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van de medewerkers bij bedrijf J4B ($M=24,00$) verschilt significant ($t=3,17$; $df=94$; $P<0,002$) van de fitwaarden van de overige drie bedrijven ($M=27,19$). Ook voor deze fit geldt, hoe hoger de waarde, hoe lager de fit.

Het Strategieprofiel en verwachte gedrag/houding van medewerker

Er is gekeken naar het strategieprofiel van het bedrijf J4B en het verwachte gedrag/houding van medewerkers door de directie van J4B. Voor de vijf verschillende strategieën, zoals besproken in het theoretisch kader, is middels de verkregen data een strategiemaat bepaald voor het bedrijf J4B. Op basis van deze strategiemaat voor de vijf verschillende strategieën is vervolgens een rangorde opgesteld waarmee de meest dominante strategie kon worden bepaald.

De meest dominante strategie voor het bedrijf J4B is de proces differentiatie strategie. Proces differentiatie strategie onderscheidt de eigen organisatie van de concurrenten door 'benchmarking' van de beste fabricage, productie en dienstverlening processen. De tweede dominante strategie voor het bedrijf J4B is de kostenleiderschap. Met de kostenleiderschap strategie wil de organisatie de goedkoopste aanbieder van producten en/of diensten zijn binnen haar segment van de markt. Na proces differentiatie en kostenleiderschap zijn achtereenvolgend marketing differentiatie, innovatie differentiatie en service differentiatie het belangrijkste (zie bijlage 3, tabel 3.2).

Het verwachte gedrag/houding van medewerkers door de directie van J4B en bij welke strategie dit rolgedrag hoort is tevens onderzocht (zie bijlage 4, tabel 4.2). Het verwachte rolgedrag door de directie van het bedrijf J4B past het beste bij de innovatie differentiatie strategie gevolgd door de proces differentiatie strategie. Bij de innovatie differentiatie strategie richten de medewerkers binnen de onderneming zich op ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek, specialistisch en gericht op langere termijn resultaten. Bij de proces differentiatie strategie hebben de medewerkers voornamelijk eenvoudig tot gemiddeld complexe werkzaamheden gericht op de kwaliteit van het proces. Medewerkers zijn daarbij multi-inzetbaar, zo voeren zij uit maar moeten zij ook regelen en samenwerken. Na de innovatie differentiatie strategie en proces differentiatie strategie zijn in het rolgedragprofiel achtereenvolgend de marketing differentiatie, service differentiatie en kostenleiderschap strategie het belangrijkste.

Het organisatieklimaat

Het organisatieklimaat binnen de bedrijven is gemeten door middel van zeven dimensies. De sterkte van het organisatieklimaat laat zien in welke mate het klimaat op de zeven dimensies door medewerkers en directie als gelijk wordt ervaren. Deze dimensies zijn terug te vinden in bijlage 1 tabel 1.3. De zeven dimensies waarop de bedrijven konden scoren zijn middels de t-toets met elkaar vergeleken (bijlage 11). Er blijkt een significant verschil te zijn op de dimensie 'arbeidsmoraal'. Hierop scoort het bedrijf J4B namelijk als volgt:

- De gemiddelde score op 'arbeidsmoraal' bij het bedrijf J4B ($M=4,40$) is significant ($t=-3,36$; $df=94$; $p<0,001$) hoger dan bij de overige drie bedrijven ($M=3,67$).

Voor de sterkte van het organisatieklimaat geldt dat hoe groter de waarde, hoe kleiner de sterkte van het organisatieklimaat is.

De sterkte van het organisatieklimaat, (alle zeven dimensies bij elkaar genomen) bij bedrijf J4B ($M=4,35$) is significant ($t=4,60$; $df=94$; $p<0,000$) lager dan bij de overige drie bedrijven ($M=5,09$). Aangezien een lagere waarde en sterker organisatieklimaat impliceert kan dus gesteld worden dat het bedrijf J4B een sterker organisatieklimaat heeft dan de overige drie bedrijven.

De zeven dimensies van het organisatieklimaat kunnen herleid worden naar een organisatieklimaatprofiel. Er is bepaald hoe het bedrijf J4B ten opzichte van de scores van de andere bedrijven per dimensie heeft gescoord. Per dimensie wordt zodoende gekeken of het bedrijf J4B laag, gemiddeld of hoog heeft gescoord (zie bijlage 2, tabel 2.3). Op 'vertrouwen', 'werkmoraal', rechtvaardigheid van beloning', 'geloofwaardigheid leidinggevende(n)' en 'nemen van verantwoordelijkheid' scoort het bedrijf J4B hoog. Op 'conflict' en 'weerstand tegen verandering' scoort het bedrijf J4B laag. Het dominante profiel dat hieruit naar voren komt is niet eenduidig vast te stellen. Het profiel vertoont de meeste overeenkomsten met het klimaat adhocratiecultuur met familie klimaatachtige trekken (bijlage 12, tabel 12.1).

Een adhocratiecultuur klimaat kan omschreven worden als een organisatie waar een echte ondernemersgeest heerst en die zeer dynamisch is. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. Een familie klimaat heeft meer een persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg

van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (Cameron & Quinn, 1999) (zie bijlage 12, figuur 12.1).

Hoofdstuk 4: Conclusies

In dit hoofdstuk staan de conclusies met betrekking tot het onderzoek centraal. Op basis van de verkregen resultaten uit hoofdstuk drie worden er conclusies getrokken wat betreft de hoofdvraag en de hypothesen van dit onderzoek. Tevens wordt er gekeken welke betekenis de resultaten voor het bedrijf J4B hebben. In paragraaf 4.1 zullen de conclusies met betrekking tot de hoofdvraag en hypothesen gegeven worden. In paragraaf 4.2 zal vervolgens besproken worden wat de resultaten uit dit onderzoek betekenen voor het bedrijf J4B. Tot slot wordt er paragraaf 4.3 stil gestaan bij de gehanteerde onderzoeksmethode en zal er een conclusie over deze gebruikte methode gegeven worden.

4.1 Conclusie hoofdvraag en getoetste hypothesen

Met dit onderzoek is geprobeerd om een antwoord te krijgen op de vraag hoe het organisatieklimaat en de congruenties tussen werkgever- en medewerkerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemerrolgedrag van invloed zijn op het effect van de strategische “fit” op de organisatieresultaten. Voor de beantwoording van deze hoofdvraag en een aantal uit de hoofdvraag afgeleide hypothesen was het noodzakelijk dat de financiële organisatieresultaten toegankelijk waren. Helaas ontbraken deze financiële gegevens bij de meerderheid van de bedrijven in onze steekproef. Vandaar dat de hoofdvraag van dit onderzoek niet volledig beantwoord kan worden. Daarnaast waren de hypothesen waarin de samenhang tussen organisatieresultaten en andere variabelen centraal staan ook niet volledig toetsbaar. Dit houdt in dat naast de hoofdvraag ook hypothesen 1, 2 en 3 niet volledig getoetst konden worden. Hypothese 9, die onderzocht of er een relatie bestaat tussen de HRM uitkomsten en de organisatieprestaties, kon door het ontbreken van de financiële gegevens helemaal niet getoetst worden.

De hypothesen 1, 2 en 3, waarin de fitmaten gekoppeld worden aan het organisatieresultaat, worden geen van allen bevestigd. Volgens de gestelde hypothesen zou moeten blijken dat sterkere fitmaten leiden tot betere organisatieresultaten. Echter het blijkt dat de sterkte van de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en het verwachte rolgedrag van de medewerker door de werkgever (SRfit) weinig tot geen invloed heeft op de HRM uitkomsten. Er zou een negatief verband moeten zijn tussen de SRfit en HRM uitkomsten, echter de gevonden verbanden zijn zeer zwak en impliceren dat er geen onderling verband is tussen de SRfit en de HRM uitkomsten. Ook de sterkte van de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers (Stratfit) blijkt geen invloed te hebben op de HRM uitkomsten. De gevonden verbanden laten namelijk geen (duidelijke) relatie zien tussen de Stratfit en de HRM uitkomsten. De ‘fit’ tussen het verwachte rolgedrag van medewerkers door de werkgever en de perceptie van deze verwachting door de medewerkers (Rolefit) lijkt ook geen invloed op de HRM uitkomsten te hebben. De gevonden verbanden tussen de Rolefit en HRM uitkomsten zijn namelijk onbeduidend.

Omdat in de steekproef van dit onderzoek slechts een beperkt aantal bedrijven zijn opgenomen dienen de conclusies met enige voorzichtigheid te worden gesteld. Tevens zijn door het ontbreken van de financiële gegevens de hypothesen maar deels beantwoord. Dit kan er voor zorgen dat er een vertekend beeld van de werkelijkheid ontstaat. Het zou zo kunnen zijn dat de fitmaten wel van invloed zijn op organisatieprestaties zonder dat deze fitmaten de HRM uitkomsten beïnvloeden. Bovendien schetsen de verkregen resultaten nu een beeld dat de fitmaten geen enkele invloed zouden hebben op de HRM uitkomsten. Of dit daadwerkelijk het geval is blijft de vraag. Dit aangezien er vanuit de literatuur genoeg aanwijzingen zijn dat

dergelijke verbanden wel zouden kunnen bestaan (Schuler & Jackson, 1987; Boselie e.a., 2001; Bowen & Ostroff, 2004). Het feit dat er in dit onderzoek geen verbanden gevonden zijn tussen de geconstrueerde fitmaten en HRM uitkomsten kan wellicht verklaard worden door mediator-moderatoreffecten die optreden. Het zou zo kunnen zijn dat er een derde variabele in het spel is waardoor het directe verband tussen de fitmaten en HRM uitkomsten niet aangetoond kan worden.

Met de hypothesen 7 en 8 is onderzocht of er een (positief) verband bestaat tussen het organisatieklimaat en de fitmaten SRfit en Stratfit. Het blijkt dat er voor beide fitmaten een significante negatieve samenhang bestaat met het organisatieklimaat. Beide hypothesen worden dus verworpen. Het negatieve verband tussen de 'fit' tussen de organisatiestrategie en verwachte gedragingen en houdingen van medewerkers door de werkgever en het organisatieklimaat ($r_s = -0,731$, $p < 0,01$) betekent dat naar mate het organisatieklimaat sterker wordt, de 'fit' tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerkerrolgedrag slechter is. Voor het negatieve verband tussen de 'fit' tussen organisatiestrategie en de waargenomen strategie door de medewerkers en het organisatieklimaat ($r_s = -0,264$, $p < 0,01$) geldt hetzelfde. Hoe sterker het organisatieklimaat hoe slechter de 'fit' tussen de organisatiestrategie en de waargenomen strategie wordt.

Gezien het geringe aantal van bedrijven in deze steekproef dienen ook de uitkomsten op de bovenstaande 2 hypothesen met enige voorzichtigheid te worden gesteld. De uitkomsten zijn opmerkelijk te noemen aangezien verwacht werd dat organisatieklimaat juist positief zou samenhangen met de fitmaten. Organiseatieklimaat kan namelijk gezien worden als de gedeelde percepties van werkgever en medewerkers in een organisatie omtrent het gevoerde beleid, werkzaamheden en procedures (Reichers & Schneider, 1990 in Carr e.a. 2003). Wellicht is een reden voor het negatieve verband met de fitmaten, dat medewerkers binnen de onderzochte bedrijven wel een goed beeld hebben van welke werkzaamheden zij moeten uitvoeren en wanneer zij deze moeten hebben afgerond, maar dat zij niet weten welke strategie het bedrijf volgt en/of welke houding het bedrijf voor haar medewerkers wenselijk acht. De medewerkers doen dat wat hun gevraagd of hun opdracht is of zij doen puur het noodzakelijke en zetten niet, het spreekwoordelijke, stapje meer. Een andere reden dat wellicht de oorzaak kan zijn voor het negatieve verband tussen de fitmaten en het organisatieklimaat is dat de strategie die de organisatie voert niet gebaat is bij een sterk organisatieklimaat, maar dat het voor de medewerkers wel duidelijk is wat de strategie van de organisatie is.

Als laatste hypothesen zijn de hypothesen 4, 5 en 6 getoetst. Deze hypothesen hebben getoetst in welke mate self-efficacy bij medewerkers van invloed is op de (affectieve) betrokkenheid, verloopgeneigdheid en innovatie bij medewerkers. Voor de vierde hypothese is onderzocht of er een positieve samenhang bestaat tussen self-efficacy van de medewerkers en de mate van hun affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Er is een significant positief verband gevonden tussen self-efficacy en de affectieve betrokkenheid bij de organisatie ($r_s = 0,275$, $p < 0,05$). Vooral de variabele carrière betrokkenheid lijkt een significant positief verband met de self-efficacy te hebben ($r_s = 0,236$, $p < 0,05$). Hypothese vijf onderzocht of er een positief verband bestaat tussen self-efficacy en innovatief gedrag bij medewerkers. Het blijkt dat er een significante positieve samenhang tussen deze beide HRM uitkomsten is ($r_s = 0,232$, $p < 0,05$). Hypothese zes onderzocht tot slot of er een negatief verband bestaat tussen self-efficacy en verloopgeneigdheid onder de medewerkers. Bewijs voor deze hypothese is niet gevonden, dus deze hypothese kan verworpen worden.

Uit de bovenstaande hypothesen met betrekking tot self-efficacy kan geconcludeerd worden, zij het met enige voorzichtigheid, dat de mate van self-efficacy bij medewerkers van invloed is op de affectieve betrokkenheid, carrière betrokkenheid en innovatief werkgedrag. De gevonden verbanden laten zien dat er een positieve relatie bestaat, hoe hoger de mate van self-efficacy bij medewerkers hoe groter de mate van betrokkenheid en innovatief werkgedrag. Dit positieve verband is ook in eerder onderzoek gevonden. Zo blijkt self-efficacy van invloed te zijn op betrokkenheid (Bozeman, ea., 2001 en Tracey ea., 2001 in Schyns & Collani, 2002) en is self-efficacy een belangrijk persoonlijkheidskenmerk voor het realiseren en vertonen van innovatief werkgedrag (De Jong & Den Hartog, 2005). Een hoge self-efficacy bij medewerkers zorgt ervoor dat medewerkers geloven in hun eigen bekwaamheden en dit heeft een versterkend effect op andere HRM uitkomsten.

4.2 Conclusie uitkomsten bedrijf J4B

Het blijkt dat het bedrijf J4B het minder goed doet met betrekking tot de HRM uitkomsten in vergelijking met de overige drie bedrijven uit de steekproef. Zo scoort het bedrijf J4B significant lager op betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het team en betrokkenheid bij de leidinggevende. Ook op de overige HRM uitkomsten blijkt het bedrijf J4B het minder goed te doen dan de overige bedrijven. Zo is de affectieve betrokkenheid lager dan het gemiddelde van de overige drie bedrijven, namelijk 65,63 tegen een gemiddelde van 68,22. Hetzelfde geldt voor de HRM uitkomsten innovatief werk gedrag en self-efficacy. Deze verschillen respectievelijk 18,80 tegenover 22,28 en 29,25 tegenover 30,28. De HRM uitkomst verloopgeneigdheid is voor het bedrijf J4B hoger (9,75) dan het gemiddelde van de verloopgeneigdheid van de overige drie bedrijven (9,24). Een hogere score houdt bij de variabele verloopgeneigd in dat er meer verloop is. Het bedrijf J4B scoort ook significant minder goed dan de overige drie bedrijven uit de steekproef op de beide fitmaten waarin de perceptie van de medewerkers een rol speelt. Het bedrijf J4B scoort wel significant beter dan de overige bedrijven op de 'fit' tussen de organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van de medewerkers. Het blijkt dus dat het bedrijf J4B op het directieniveau wel een goede aansluiting weet te vinden tussen de gevoerde organisatiestrategie en het verwachte gedrag/houding van medewerkers bij deze organisatiestrategie. Echter het lijkt erop dat de communicatie wat betreft welke koers de organisatie zet en neemt en welk gedrag/houding het bedrijf J4B van haar medewerkers verwacht niet goed verloopt.

Vergeleken met de overige bedrijven uit de steekproef heeft het bedrijf J4B een significant sterker organisatieklimaat. Het bedrijf J4B scoort met name hoog op de klimaatdimensies 'vertrouwen', 'werkmoraal', 'rechtvaardigheid van beloning', 'geloofwaardigheid leidinggevende(n)' en 'nemen van verantwoordelijkheid'. De klimaatdimensies waar het bedrijf J4B laag op scoort zijn de dimensies 'conflict' en 'weerstand tegen verandering'. Dit houdt in dat organisatieklimaat binnen het bedrijf J4B toch redelijk sterk is.

Het strategieprofiel en het profiel van het verwacht gedrag van medewerkers liggen niet exact op een lijn. De meeste dominante strategie die het bedrijf J4B voert is namelijk de proces differentiatie strategie gevolgd door de strategie kostenleiderschap. Terwijl het profiel van het verwachte gedrag van medewerkers innovatie differentiatie strategie als meest dominante strategie heeft en de proces differentiatie strategie als tweede strategie volgt. Het strategieprofiel en het profiel van het verwachte gedrag van de medewerkers kan dan ook beter op elkaar worden afgestemd. Het blijkt dan ook, ondanks dat J4B een sterker organisatieklimaat heeft dan de overige bedrijven uit de steekproef, dat de gedeelde percepties van de directie en medewerkers van het bedrijf J4B omtrent het gevoerde beleid, werkzaamheden en procedures niet helemaal overeenkomen. Tevens blijkt dat een relatief sterk organisatieklimaat bij het bedrijf J4B ten opzichte van de overige bedrijven niet

samenhangt met betere HRM uitkomsten. Het bedrijf J4B scoort namelijk op de meeste HRM uitkomsten lager dan de overige bedrijven uit de steekproef. Dit zou kunnen impliceren dat een sterk organisatieklimaat maar een beperkte invloed heeft op de relatie tussen het gevoerde HRM systeem van het bedrijf J4B en de organisatieresultaten.

Het bedrijf J4B vertoont veel overeenkomsten van een bedrijf met een adhocratieklimaat. Een adhocratieklimaat kan omschreven worden als een organisatie waar een echte ondernemersgeest heerst en die zeer dynamisch is. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid (Cameron & Quin, 1999). Dit klimaat past redelijk goed bij een strategie als proces differentiatie waarbij het bedrijf zich wil onderscheiden van andere bedrijven door zich te richten op het beste productieproces en de hoogste kwaliteit. Een hiërarchieklimaat zou wellicht wel iets beter aansluiten bij de proces differentiatie strategie.

4.3 Conclusie onderzoeksmethode

De gebruikte onderzoeksmethode was een survey onderzoek in de vorm van een schriftelijke enquête/vragenlijst. De manier waarop te werk is gegaan om relevante gegevens bij bedrijven te verzamelen kan bij een komend onderzoek worden verbeterd. Er is namelijk maar een matige response geweest van MKB bedrijven die bereid waren mee te werken aan dit onderzoek. Slechts vier bedrijven (n=96) waren in totaal bereid mee te werken aan dit onderzoek. Het bleek dat het protocol voor het benaderen van bedrijven niet optimaal was. Door de bedrijven eerst per e-mail en daarna telefonisch te benaderen bleek een te passieve manier te zijn om bedrijven te werven voor het onderzoek. Veelal hadden de bedrijven of geen e-mail ontvangen of hadden zij al hun mening gevormd over het onderzoek en waren zij niet meer te overtuigen over het feit dat het onderzoek een meerwaarde heeft voor het bedrijf. Een alternatieve manier van benaderen had de bedrijven wellicht meer kunnen enthousiasmeren voor het onderzoek. Er had persoonlijk langs gegaan kunnen worden of er had alvorens een e-mail te sturen telefonisch contact met de bedrijven gezocht kunnen worden. Als er telefonisch contact wordt gezocht is het een idee om een geschreven script te hebben waarmee er op een uniforme manier contact met bedrijven wordt gelegd en waarin de waarborg zit ingebouwd dat er op een meer dwingende manier wordt verzocht om mee te werken aan het onderzoek. Een andere optie om de response onder bedrijven te verhogen is het opzetten van een website die het vertrouwen en interesse wekt van de bedrijven en waardoor zij geïnteresseerd raken in het onderzoek.

Een andere tekortkoming van het onderzoek was de periode van het jaar waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek is uitgezet in de laatste twee maanden van het kalenderjaar 2007. Hierdoor wilden of konden veel bedrijven niet meewerken aan het onderzoek omdat zij te druk waren met de afsluiting van het jaar.

Verder bleek de enquête/vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek redelijk pragmatisch te werken, hoewel sommige vragen door de respondenten wel als onduidelijk werden ervaren. Gevolg hiervan was dat er ontbrekende waarden in sommige vragenlijsten voorkwamen. De grootste tekortkoming bij de gebruikte onderzoeksmethode is dat er weinig tot geen financiële gegevens van de bedrijven zijn verkregen. Hierdoor konden de hoofdvraag en enkele hypothesen niet volledig beantwoord worden. Het is wellicht verstandig om bij een volgend onderzoek nogmaals speciaal persoonlijk contact op te nemen met de directie van het bedrijf en hen te vragen om de financiële gegevens en hen dan te garanderen dat hun anonimiteit is gewaarborgd.

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal er op basis van de verkregen inzichten uit dit onderzoek aanbevelingen worden gedaan aan het bedrijf J4B op welke punten zij hun organisatie kunnen verbeteren. Tevens geeft dit onderzoek aanleiding voor verder onderzoek vandaar dat er in dit hoofdstuk ook aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek. In paragraaf 5.1 zijn de aanbevelingen voor het bedrijf J4B te vinden en in paragraaf 5.2 staan de aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Aanbevelingen bedrijf J4B

Om haar organisatie te verbeteren kan het bedrijf J4B de volgende punten in acht nemen:

- Het verbeteren van de HRM uitkomsten en dan met name het verbeteren van ‘betrokkenheid bij de organisatie’, ‘betrokkenheid bij het team’ en ‘betrokkenheid leidinggevende’.
- Verhoog de self-efficacy en stimuleer innovatief werkgedrag
- Verminder de mate van het verloopintentie.
- Het verbeteren van de communicatie naar de medewerkers toe wat betreft de organisatiestrategie en het gedrag en houding van de medewerkers dat daar bij past.
- Het aanpassen van het verwachte gedrag van medewerkers op het strategieprofiel.

Omdat J4B over het algemeen niet zo heel sterk scoorde op de HRM uitkomsten ligt er een uitdaging voor J4B om deze HRM uitkomsten te verbeteren. Met name de betrokkenheid dient hierbij aandacht te krijgen. Betrokkenheid kan worden verhoogd als de medewerkers binnen de organisatie zich gesteund voelen door de organisatie (Vandenberghe, 2004). De medewerkers moeten het idee hebben dat zij een onderdeel zijn van de organisatie. Voor het verhogen van betrokkenheid is het belangrijk dat zaken zoals salaris, baan zekerheid en werkomstandigheden goed geregeld zijn. Als aan die voorwaarde is voldaan is het met name belangrijk om als organisatie in te zetten op zaken als uitdagingen in het werk, erkenning van de medewerkers, carrièreperspectief van de medewerkers en het geven van meer verantwoording aan de medewerkers. Als betrokkenheid onder de medewerkers toeneemt zal de organisatie niet alleen profiteren van betere organisatieprestaties, maar zal er ook een lagere verloopintentie ontstaan (Meyer e.a., 1989). Om de HRM uitkomsten self-efficacy en innovatief werkgedrag te verhogen zijn de handreikingen die gedaan zijn om de betrokkenheid te verhogen ook van toepassing. Bij self-efficacy is het van belang dat medewerkers in hun eigen bekwaamheden geloven. Door medewerkers meer uitdagingen en verantwoordelijkheden in hun werk te geven en ze te stimuleren in hun werkzaamheden kan de self-efficacy bij de medewerkers toenemen. Innovatief gedrag kan worden gestimuleerd door strategische aandacht voor innovatie en de beschikbaarheid voor innovatie (De Jong & Den Hartog, 2005). Erg belangrijk bij innovatie is dat de directie het signaal geeft aan haar medewerkers dat het bedrijf open staat voor nieuwe ideeën en werkwijzen.

Een ander belangrijk punt waarop het bedrijf J4B een verbeteringsslag zou kunnen slaan is op het gebied van communicatie naar de medewerkers toe. Door open communicatie te bevorderen binnen het bedrijf J4B worden de medewerkers niet alleen meer betrokken bij het reilen en zeilen van de organisatie maar zullen zij ook beter op de hoogte zijn van zaken zoals de gekozen organisatiestrategie en het gewenste rolgedrag dat zij zouden moeten vertonen.

Als laatste verbeterpunt wordt aangeraden om het verwachte gedrag van medewerkers aan te passen op het huidige strategieprofiel. Dit omdat het gedrag/houding van medewerkers voor

een strategie waar het om innovatie differentiatie draait niet helemaal overeenkomt met het gedrag/houding dat gewenst is voor de gevoerde proces differentiatie strategie.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Met dit onderzoek is getracht een antwoord te krijgen op de vraag hoe binnen de creatieve sector van het MKB het organisatieklimaat en de congruenties tussen werkgever- en medewerkerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemerrolgedrag van invloed zijn op het effect van de strategische “fit” op de organisatieresultaten. Deze vraag is reeds voor een deel beantwoord, echter er zijn nog voldoende aanknopingspunten voor verder onderzoek.

Volgens het MKB Nederland (2007) kan ruim 99% van de Nederlandse ondernemingen toegeschreven worden aan het MKB en zijn zij gezamenlijk verantwoordelijk voor ruim de helft van de omzet van het totale bedrijfsleven in Nederland. Dit houdt in dat de MKB-sector een hele interessante groep is voor toekomstig onderzoek. Dit met name, omdat er tot op heden weinig onderzoek gedaan is naar de invloed die het HRM systeem heeft binnen het MKB. Het meeste onderzoek over de werking en invloed van HR praktijken heeft zich namelijk gefocust op het HRM systeem binnen grote bedrijven (Heneman, Tansky & Camp, 2000). Het is dan ook interessant om te onderzoeken welke HR praktijken werken bij MKB bedrijven. Dit omdat zodoende de meerwaarde van HRM voor het MKB kan worden aangetoond. Waardoor komt het dat in het MKB de ene HR praktijk beter werkt dan de andere en spelen de contextvariabelen daarbij een essentiële rol.

In dit huidige onderzoek konden de hoofdvraag en enkele hypothesen maar deels worden beantwoord aangezien essentiële financiële organisatieresultaten van de bedrijven uit de onderzoekspopulatie ontbraken. Tevens was de onderzoekspopulatie met slechts vier MKB bedrijven niet optimaal te noemen. Vandaar dat er wordt aangeraden om deze studie te herhalen met een grotere onderzoekspopulatie waarbij wel over de volledige financiële organisatieresultaten van de bedrijven uit de onderzoekspopulatie kan worden beschikt. Ook zou er in een volgend onderzoek nog meer aandacht gegeven kunnen worden aan de HRM uitkomsten. In deze studie vormden de HRM uitkomsten slechts een deel van het onderzoek, maar het zou ook interessant zijn om de HRM uitkomsten in een volgend onderzoek centraal te zetten om zodoende te bekijken hoe belangrijk de HRM uitkomsten nu precies zijn voor de prestaties van MKB bedrijven.

Literatuurlijst

- Alderson, Wroe (1958). Marketing Behaviour and Executive Action. *Journal of Marketing* 22(3), 343-345.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Andersen, Torben (2003). *HRM in SME's: first findings on structure and practices*. Paper for Lok-conference at Kongebrogråden, Middelfart. Odense M., Denmark: University of Southern Denmark.
- Baarda, D. B., Goede de, M. P. M. & Dijkum van, D. J. (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS*. Tweede geheel herziene druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D. B. & Goede de, M. P. M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Vierde geheel herziene druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review* 13(1), 116-128.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational Performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 38(1), 27-47.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *School of Management and Labor Relations (SMLR)*, 1-18.
- Biessen, P. G. A. (1992). *Oog voor de menselijke factor. Achtergrond, constructie en validering van de Basisvragenlijst Amsterdam*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management* 12(7), 1107-1125
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Carr, Jennifer Z., Schmidt, Aaron M., Ford, Kevin & DeShon, Richard P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 88(4), 605-619.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van Organisatiecultuur*. Den Haag, The Netherlands: Academic Service.
- Dordević, Biljana (2004). Employee Commitment in times of Radical Organizational Changes. *Facta Universitatis, series: Economics and Organization* 2 (2). 111-117.
- Ellemers, N., Gilder de, D. & Heuvel van den, H. (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behaviour at work. *Journal of Applied Psychology* 83, 717-730.
- Europese commissie (2003). *Observatory van het Europese MKB in 2002*. Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer, The Netherlands: EIM.

- Grant Thornton (2008). *International Business Report – Global Overview*. United Kingdom: Grant Thornton International Ltd.
- Heneman, Robert L., Tansky, Judith W. & Camp, Michael S. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25(1), 11-26.
- Hoesel van, P. (2003). Kennis overdracht, Hoe beoordeel je kandidaat-prijswinnaars? HRM in het MKB. *EIM in de markt* 12, 12-13.
- Huselid, Mark A., (1995). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38(03), 635-672.
- Innovatieplatform (2005). *Creativiteit: De gewichtloze brandstof van de economie*. The Netherlands: Innovatieplatform.
- J4B. (n.d.). Retrieved January 24, 2008, from <http://www.j4b.nl>.
- Janssen, O. (2002). Transformationeel leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers; een kwestie van benaderbaarheid van de leider. *Gedrag & Organisatie* 15(5), 275-293.
- Jong de, J. P. J. & Hartog den, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie* 18, 235-259.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 86, 80-92.
- Koch, C., & Kok, J. de (1999). *A human-resource-based theory of the small firm*. Research Report H9906, Zoetermeer, The Netherlands: EIM.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38, 233-250.
- Loo van, Jasper & Grip de, Andries (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Research Report ministerie Economische Zaken. Maastricht, The Netherlands: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. ISBN 90-5321-347-3.
- Man, C.P. de (2006). *Develop, Deploy & Defend: The contribution of Human Resource Development to Employee Affective Commitment*. Dissertation, Enschede, The Netherlands: University of Twente. ISBN 9090206388.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Ian R. Goffin, Richard D. & Jackson, Douglas N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance; It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology* 74(1). 152-156.
- MKB Nederland. (n.d.). Retrieved November 23, 2007, from http://www.mkb.nl/Het_midden_en_kleinbedrijf.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management* June, 49-54.
- Pennings, J. M. (1992). Structural contingency theory: A reappraisal. *Research in organizational behavior* 14, 267-309.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. 1st edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2005). *De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model* (The “strength” of the HRM system:

- An empirical test of the Bowen & Ostroff model). Bewerking van het artikel gepresenteerd bij de Academy of Management, Honolulu, Hawaii, augustus 2005.
- Sanders, Karin & Looise Jan, K. (2005). The Value of HRM?! Optimising the Architecture of HRM. *Management Revue* 17(3), 219-222.
- Schuler, Randall S. & MacMillan, Ian C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management* 23(3). 241-255.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schyns, B., Collani von, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11(2), 219-241.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.
- Sels, L., Winne de, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (2006). Linking HRM and Small Business Performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and Financial performance of small business. *Small Business Economics* 26, 83-101.
- Simon, M., Elango, B., Houghton, S. M. & Savelli, S. (2002). The successful product pioneer: maintaining commitment while adapting to change. *Journal of Small Business Management* 40, 187-203.
- Vandenberghe, C., Bentein K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to organization, supervisor and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour* 64, 47-71.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Bijlagen

Bijlage 1: Gebruikte schalen in de vragenlijsten

Tabel 1.1

Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003).

Variabelen

Innovation differentiation (ID)

Marketing of new products
Developing new manufacturing processes
R&D of new products
Improving existing products

Marketing differentiation (MD)

Selling high-priced products
Improvement of sales force performance
Building brand/company identification
Innovative marketing techniques
Producing broad range of products
Advertising/promotional programs

Service differentiation (SD)

Strict product quality control
Improving customer service
Product improvements in meeting customer expectations
Immediate resolution customer problems
Improving customer care

Process differentiation (PD)

Benchmarking best manufacturing processes in the industry
Benchmarking best manufacturing processes anywhere

Cost leadership (CL)

Reducing overall costs
Reducing manufacturing costs

Tabel 1.2

Employee Role Behaviours for Competitive Strategies (Schuler & Jackson, 1987).

Highly repetitive, predictable behaviour	Highly creative, innovative behaviour
Very short-term focus	Very long-term behaviour
Highly cooperative, interdependent behaviour	Highly independent, autonomous behaviour
Very low concern of quality	Very high concern of quality
Very low concern of quantity	Very high concern of quantity
Very low risk taking	Very high risk taking
Very high concern for process	Very high concern for results
High preference to avoid responsibility	High preference to assume responsibility
Very inflexible to change	Very flexible to change
Very comfortable with stability	Very tolerant of ambiguity and unpredictability
Narrow skill application	Broad skill application
Low job (firm) involvement	High job (firm) involvement

Tabel 1.3

Organizational climate (gebaseerd op Zammuto & Krakower, 1991 in Burton e.a., 2004).

Items

Our employees can always trust each other (trust)
 Our employees have a high working morale (morale)
 Our employees find that rewards for their efforts are given in an equitable fashion (rewards equitability)
 Employees consider leadership to be credible (leader credibility)
 There are large disagreements among employees while we make decisions (conflict)
 It is a good sense that employees take responsibility when something goes wrong (scapegoating)
 Its is often difficult to carry out organizational changes (resistance to change)

Tabel 1.4

Organizational, team-oriented & career-oriented commitment (Ellemers e.a., 1998)
and affective commitment to the supervisor (Vandenberghe e.a., 2004).

Items

Organizational commitment (four items):

J4B has a great deal of personal meaning for me
 I feel emotionally attached to *this organisation*
 I would be very happy to spend the rest of my career with this organization
 I feel 'part of the family' in *this organisation*

Team-oriented commitment (five items):

I am prepared to do additional chores, when this benefits my team
 I feel at home among my colleagues at work
 I try to invest effort into a good atmosphere in my team
 In my work, I let myself be guided by the goals of my team
 When there is a social activity with my team, I usually help to organize it

Career-orientated commitment (five items)

My career is one of the most important things in my life
 I regularly consider what I could do to get ahead at work
 The ambitions in my live mainly have to do with my career
 My career plays a central role in my live
 I think I should have a successful career

Supervisor commitment (six items)

I feel a sense of respect to my supervisor
 I appreciate my supervisor
 I feel proud to work with my supervisor
 My supervisor means a lot to me
 I am not really attached to my supervisor
 I feel little admiration for my supervisor

Tabel 1.5

Self-efficacy (based on the short form of the OCCSEFF scale of Schyns and Von Collani, 2002).**Items**

Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations in my job
 If I am in trouble at my work, I can usually think of something to do
 I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities
 When I am confronted with a problem in my job, I can usually several solutions
 No matter what comes my way in my job, I'm usually able to handle it
 My past experiences in my job have prepared me well for my occupational future
 I meet the goals that I set for myself in my job
 I feel prepared to meet most demands in my job

Tabel 1.6

Turnover disposition (Biessen, 1992).**Items**

In the last couple of months I have thought about searching for a new job
 Last year, I have tried to find other work
 If I have a choice, I'm still working at this organization in five years
 In the last couple of months, I have thought about working somewhere else

Tabel 1.7

Innovative work behaviour (Janssen, 2002).**Items**

Idea generation:	Inventing new work methods, techniques or instruments Inventing original solving methods for work problems Inventing new ideas for difficult problems
Idea promotion:	Mobilisation support for renewing ideas Meeting approval for renewing ideas Making 'key figures' enthusiastic for renewing ideas
Idea realisation:	Working out new ideas into practical applications Implementation renewing ideas Evaluation of the implementation of renewing ideas

Tabel 1.8

Financial variables (Sels e.a., 2006 / Beal 2000).**Items**

Liquidity
 Profitability
 Solvability
 Personnel costs/value added
 Profit/Turnover (financial)
 Subjective judgement about: survival, stabilisation, making profit and grow
 Personnel turnover rate
 Personnel absence rate

Tabel 1.9
Context variabelen

Variabelen	Operationalisatie
Industry	1 = creative industry; 2 = leisure industry
Sector	11 = media/entertainment; 12 = technical design & advertising 21 = sport/game; 22 = wellness/health
Size of the firm	number of employees including employees with temporary contracts
Age of the firm	years
Family owned/managed	second generation with owner majority and represented in management & first generation with minimal two family members with owner majority and represented in management
HR champion	0/1
Ratio fixed/flexible contracts	number
Supply of financial resources	0/1

Bijlage 2: Inhoud organisatieklimaat

Tabel 2.1

Overzicht intervalniveau klimaatdimensies

Interval	Laag	Midden	Hoog
Vertrouwen	3,70 – 3,90	3,90 – 4,10	4,10 - 4,30
Werkmoraal	3,29 – 3,60	3,60 – 3,97	3,97 – 4,40
Rechtvaardig van beloningen	2,86 – 3,04	3,04 – 3,22	3,22 – 3,40
Geloofwaardigheid leider	2,97 – 3,21	3,21 – 3,46	3,46 – 3,70
Conflict	2,40 – 2,60	2,60 – 2,80	2,80 – 3,00
Nemen van verantwoordelijkheid	3,50 – 3,67	3,67 – 3,83	3,83 – 4,00
Weerstand tegen verandering	2,40 – 2,70	2,70 – 2,99	2,99 – 3,29

Tabel 2.2

Interval overzicht klimaatdimensies bedrijf X₁

Bedrijf X (1)	Laagste gemiddelde waarde	Hoogste gemiddelde waarde	Gemiddelde waarde Bedrijf X (1)	Interval
Vertrouwen	3,70	4,30	3,70	Laag
Werkmoraal	3,29	4,40	3,49	Laag
Rechtvaardig van beloningen	2,86	3,40	2,86	Laag
Geloofwaardigheid leider	2,97	3,70	2,97	Laag
Conflict	2,40	3,00	2,92	Hoog
Nemen van verantwoordelijkheid	3,50	4,00	3,59	Laag
Weerstand tegen verandering	2,40	3,29	2,92	Midden

Tabel 2.3

Interval overzicht klimaatdimensies bedrijf J4B

Bedrijf J4B	Laagste gemiddelde waarde	Hoogste gemiddelde waarde	Gemiddelde waarde Bedrijf J4B	Interval
Vertrouwen	3,70	4,30	4,30	Hoog
Werkmoraal	3,29	4,40	4,40	Hoog
Rechtvaardig van beloningen	2,86	3,40	3,40	Hoog
Geloofwaardigheid leider	2,97	3,70	3,70	Hoog
Conflict	2,40	3,00	2,40	Laag
Nemen van verantwoordelijkheid	3,50	4,00	4,00	Hoog
Weerstand tegen verandering	2,40	3,29	2,40	Laag

Tabel 2.4

Interval overzicht klimaatdimensies bedrijf X₃

Bedrijf X (3)	Laagste gemiddelde waarde	Hoogste gemiddelde waarde	Gemiddelde waarde Bedrijf X (3)	Interval
Vertrouwen	3,70	4,30	4,14	Hoog
Werkmoraal	3,29	4,40	3,29	Laag
Rechtvaardig van beloningen	2,86	3,40	3,29	Hoog
Geloofwaardigheid leider	2,97	3,70	3,50	Hoog
Conflict	2,40	3,00	3,00	Hoog
Nemen van verantwoordelijkheid	3,50	4,00	3,50	Laag
Weerstand tegen verandering	2,40	3,29	3,14	Hoog

Tabel 2.5

Interval overzicht klimaatdimensies bedrijf X₄

Bedrijf X (4)	Laagste gemiddelde waarde	Hoogste gemiddelde waarde	Gemiddelde waarde Bedrijf X (4)	Interval
Vertrouwen	3,70	4,30	3,97	Midden
Werkmoraal	3,29	4,40	4,03	Hoog
Rechtvaardig van beloningen	2,86	3,40	3,37	Hoog
Geloofwaardigheid leider	2,97	3,70	3,60	Hoog
Conflict	2,40	3,00	2,89	Hoog
Nemen van verantwoordelijkheid	3,50	4,00	3,83	Midden
Weerstand tegen verandering	2,40	3,29	3,29	Hoog

Bijlage 3: Inhoudelijke maat strategie

Tabel 3.1

Strategiemaat bedrijf X₁

Bedrijf X (1)	Markttot	Procestot	Servicetot	Innovattot	Costtot
Eigen score	25,80	12,80	27,40	17,40	11,00
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	$25,80/23=1,12$	$12,80/14=0,91$	$27,40/23=1,19$	$17,40/17=1,02$	$11,00/14=0,79$
Rangorde strategie	4	2	5	3	1

Tabel 3.2

Strategiemaat bedrijf J4B

Bedrijf J4B	Markttot	Procestot	Servicetot	Innovattot	Costtot
Eigen score	18,50	10,00	33,50	16,00	10,50
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	$18,50/23=0,80$	$10,00/14=0,71$	$33,50/23=1,46$	$16,00/17=0,94$	$10,50/14=0,75$
Rangorde strategie	3	1	5	4	2

Tabel 3.3

Strategiemaat bedrijf X₃

Bedrijf X (3)	Markttot	Procestot	Servicetot	Innovattot	Costtot
Eigen score	16,67	7,33	21,67	20,00	12,33
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	$16,67/23=0,72$	$7,33/14=0,52$	$21,67/23=0,94$	$20,00/17=1,18$	$12,33/14=0,88$
Rangorde strategie	2	1	4	5	3

Tabel 3.4

Strategiemaat bedrijf X₄

Bedrijf X (4)	Markttot	Procestot	Servicetot	Innovattot	Costtot
Eigen score	18,00	6,00	23,00	18,00	5,00
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	$18,00/23=0,78$	$6,00/14=0,43$	$23,00/23=1,00$	$18,00/17=1,06$	$5,00/14=0,36$
Rangorde strategie	3	2	4	5	1

Bijlage 4: Rangorde ‘fit’ tussen strategie en verwacht rolgedrag

Tabel 4.1

Rangorde Profielfit bedrijf X_1

Bedrijf X	SRMarG	SRProcG	SRSerG	SRInnG	SRCosG
Z-SRmaat	-0,64	-0,46	-0,57	-0,08	1,75
Rangorde profielfit	2	4	3	5	1

Tabel 4.2

Rangorde Profielfit bedrijf J4B

Bedrijf J4B	SRMarG	SRProcG	SRSerG	SRInnG	SRCosG
Z-SRmaat	-0,42	-0,32	-0,78	-0,23	1,75
Rangorde profielfit	3	4	2	5	1

Tabel 4.3

Rangorde Profielfit bedrijf X_3

Bedrijf X	SRMarG	SRProcG	SRSerG	SRInnG	SRCosG
Z-SRmaat	-0,35	-0,47	-0,47	-0,51	1,79
Rangorde profielfit	5	3	3	2	1

Tabel 4.4

Rangorde Profielfit bedrijf X_4

Bedrijf X	SRMarG	SRProcG	SRSerG	SRInnG	SRCosG
Z-SRmaat	-0,30	-0,11	-0,97	-0,30	1,69
Rangorde profielfit	3	5	2	3	1

Bijlage 5: Maat voor de 'fit' tussen strategie en verwacht rolgedrag

Tabel 5.1

Fit strategie/rolgedrag bedrijf X₁

Bedrijf X					
Strategie (code)	Market (2)	Process (4)	Service (1)	Innovat (3)	Cost (5)
Strategierangorde	4	2	5	3	1
Profielfit	2	4	3	5	1
(Verschil)	2	2	2	2	0
Vermenigvuldigd met	X4= 8	X2= 4	X5= 10	X3= 6	X1= 0
Totaalscore (=SRfit):	8 + 4 + 10 + 6 + 0 = 28				

Tabel 5.2

Fit strategie/rolgedrag bedrijf J4B

Bedrijf J4B					
Strategie (code)	Market (2)	Process (4)	Service (1)	Innovat (3)	Cost (5)
Strategierangorde	3	1	5	4	2
Profielfit	3	4	2	5	1
(Verschil)	0	3	3	1	1
Vermenigvuldigd met	X3= 0	X1= 3	X5= 15	X4= 4	X2= 2
Totaalscore (=SRfit):	0 + 3 + 15 + 4 + 2 = 24				

Tabel 5.3

Fit strategie/rolgedrag bedrijf X₃

Bedrijf X					
Strategie (code)	Market (2)	Process (4)	Service (1)	Innovat (3)	Cost (5)
Strategierangorde	2	1	4	5	3
Profielfit	5	3	3	2	1
(Verschil)	3	2	1	3	2
Vermenigvuldigd met	X2= 6	X1= 2	X4= 4	X5= 15	X3= 6
Totaalscore (=SRfit):	6 + 2 + 4 + 15 + 6 = 33				

Tabel 5.4

Fit strategie/rolgedrag bedrijf X₄

Bedrijf X					
Strategie (code)	Market (2)	Process (4)	Service (1)	Innovat (3)	Cost (5)
Strategierangorde	3	2	4	5	1
Profielfit	3	5	2	3	1
(Verschil)	0	3	2	2	0
Vermenigvuldigd met	X3= 0	X2= 6	X4= 8	X5= 10	X1= 0
Totaalscore (=SRfit):	0 + 6 + 8 + 10 + 0 = 24				

Bijlage 6: Correlatiematrix hypothesen 1, 2 & 3

Matrix 6.1

Correlaties Hypothese 1

			SRFit	Affectieve Betrokken heid	Innovatief Werkgedrag	Self efficacy	Verloopte neigheid
Spearman's rho	SRFit	Correlation Coefficient	1,000	,072	,198	-,026	-,080
		Sig. (2-tailed)	.	,513	,053	,815	,470
		N	96	84	96	84	84
AffectieveBetrokkenheid		Correlation Coefficient	,072	1,000	,164	,275*	-,290**
		Sig. (2-tailed)	,513	.	,137	,011	,007
		N	84	84	84	84	84
InnovatiefWerkgedrag		Correlation Coefficient	,198	,164	1,000	,232*	-,157
		Sig. (2-tailed)	,053	,137	.	,034	,153
		N	96	84	96	84	84
Self efficacy		Correlation Coefficient	-,026	,275*	,232*	1,000	,081
		Sig. (2-tailed)	,815	,011	,034	.	,463
		N	84	84	84	84	84
Verloopteneigheid		Correlation Coefficient	-,080	-,290**	-,157	,081	1,000
		Sig. (2-tailed)	,470	,007	,153	,463	.
		N	84	84	84	84	84

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Matrix 6.2

Correlatie Hypothese 7

			OCStrength2	SRFit
Spearman's rho	OCStrength2	Correlation Coefficient	1,000	-,731**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	96	96
	SRFit	Correlation Coefficient	-,731**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	96	96

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Matrix 6.3

Correlaties Hypothese 2

		StratFit2	Affectieve Betrokken heid	Innovatief Werkgedrag	Self efficacy	Verloopge neigheid
StratFit2	Pearson Correlation	1	,060	,019	-,146	-,064
	Sig. (2-tailed)		,587	,852	,184	,564
	N	96	84	96	84	84
AffectieveBetrokkenheid	Pearson Correlation	,060	1	,209	,173	-,314**
	Sig. (2-tailed)	,587		,057	,116	,004
	N	84	84	84	84	84
Innovatief Werkgedrag	Pearson Correlation	,019	,209	1	,189	-,195
	Sig. (2-tailed)	,852	,057		,085	,075
	N	96	84	96	84	84
Self efficacy	Pearson Correlation	-,146	,173	,189	1	,148
	Sig. (2-tailed)	,184	,116	,085		,180
	N	84	84	84	84	84
Verloopgeneigheid	Pearson Correlation	-,064	-,314**	-,195	,148	1
	Sig. (2-tailed)	,564	,004	,075	,180	
	N	84	84	84	84	84

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Matrix 6.4
Correlatie Hypothese 8

		OCStrength2	StratFit2
Spearman's rho	OCStrength2	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,264**
		N	96
	StratFit2	Correlation Coefficient	-,264**
		Sig. (2-tailed)	,009
		N	96

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Matrix 6.5
Correlaties Hypothese 3

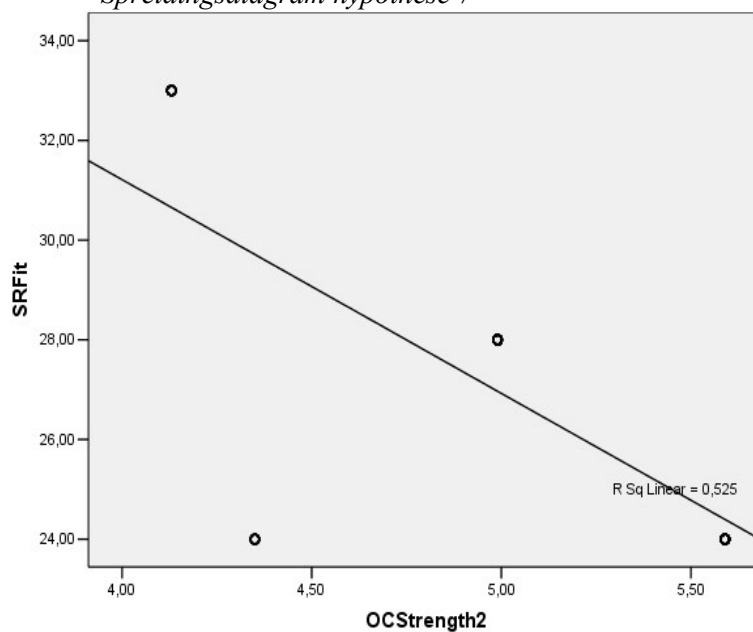
		RoleFit2	Affectieve Betrokken heid	Innovatief Werkgedrag	Self efficacy	Verloopte neigdhed
Spearman's rho	RoleFit2	Correlation Coefficient	1,000	,069	-,016	-,055
		Sig. (2-tailed)	.	,536	,875	,620
		N	96	84	96	84
	AffectieveBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,069	1,000	,164	,275*
		Sig. (2-tailed)	,536	.	,137	,011
		N	84	84	84	84
	Innovatief Werkgedrag	Correlation Coefficient	-,016	,164	1,000	,232*
		Sig. (2-tailed)	,875	,137	.	,034
		N	96	84	96	84
	Self efficacy	Correlation Coefficient	-,055	,275*	,232*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,620	,011	,034	.
		N	84	84	84	84
	Verloopteneigdhed	Correlation Coefficient	,033	-,290**	-,157	,081
		Sig. (2-tailed)	,762	,007	,153	,463
		N	84	84	84	84

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

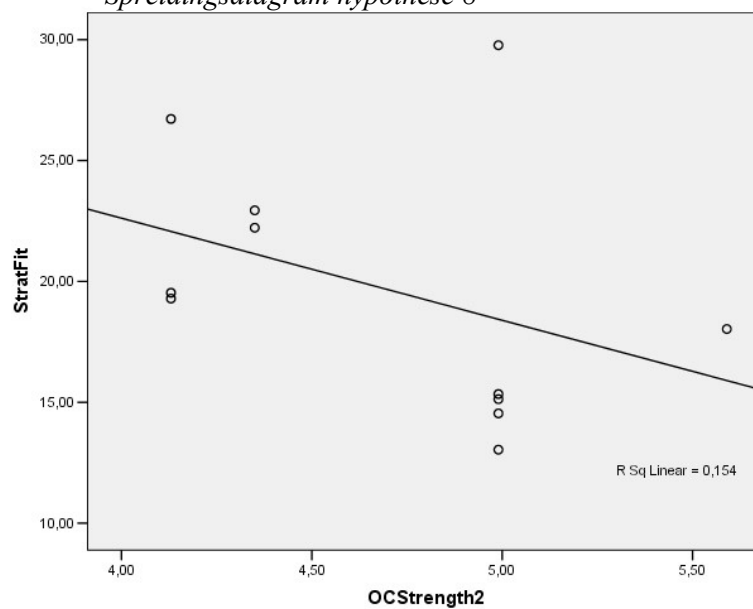
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage 7: Spreidingsdiagram hypothesen 7 & 8

Figuur 6.1
Spreidingsdiagram hypothese 7



Figuur 6.2
Spreidingsdiagram hypothese 8



Bijlage 8: Correlatiematrix hypothesen 4, 5 & 6

Matrix 8.1

Correlaties hypothesen 4, 5 & 6

			Affectieve Betrokkenheid	Organisatiebetrokkenheid	Team Betrokkenheid	Carrière Betrokkenheid	Supervisor Betrokkenheid	Innovatief Werkgedrag	Self efficacy	Verloopte neigdheden
Spearman's rho	AffectieveBetrokkenheid	Correlation Coefficient	1,000	,695**	,605**	,671**	,783**	,164	,275*	-,290**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,137	,011	,007
		N	84	84	84	84	84	84	84	84
	Organisatiebetrokkenheid	Correlation Coefficient	,695**	1,000	,344**	,270*	,429**	,220*	,143	-,288**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,013	,000	,044	,195	,008
		N	84	84	84	84	84	84	84	84
	TeamBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,605**	,344**	1,000	,168	,467**	,083	,169	-,204
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,126	,000	,455	,124	,063
		N	84	84	84	84	84	84	84	84
	CarrièreBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,671**	,270*	,168	1,000	,349**	,141	,236*	-,227*
		Sig. (2-tailed)	,000	,013	,126	.	,001	,200	,030	,038
		N	84	84	84	84	84	84	84	84
	SupervisorBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,783**	,429**	,467**	,349**	1,000	,053	,162	-,153
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	.	,633	,140	,166
		N	84	84	84	84	84	84	84	84
	Innovatief Werkgedrag	Correlation Coefficient	,164	,220*	,083	,141	,053	1,000	,232*	-,157
		Sig. (2-tailed)	,137	,044	,455	,200	,633	.	,034	,153
		N	84	84	84	84	84	96	84	84
	Self efficacy	Correlation Coefficient	,275*	,143	,169	,236*	,162	,232*	1,000	,081
		Sig. (2-tailed)	,011	,195	,124	,030	,140	,034	.	,463
		N	84	84	84	84	84	84	84	84
	Verloopte neigdheden	Correlation Coefficient	-,290**	-,288**	-,204	-,227*	-,153	-,157	,081	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,008	,063	,038	,166	,153	,463	.
		N	84	84	84	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 9: Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

Tabel 9.1

*Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen J4B**

Variabele(n)	Alpha Voor (α)	Aantal Items (i)	Alpha Na (α)	Aantal Items Na (i2)	Gemiddelde score bedrijf J4B (M)	Standaarddeviatie (SD)
Affectieve betrokkenheid (tot.)	0,746	20	0,746	20	65,63	6,35
Carrière betrokkenheid	0,805	5	0,805	5	15,38	3,16
Organisatie betrokkenheid	0,318	4	0,600	2	6,00	1,20
Betrokkenheid leidinggevende	-0,235	6	0,750	3	8,50	1,41
Betrokkenheid team	0,662	5	0,819	3	13,50	2,56
Innovatief werkgedrag	0,923	9	0,923	9	18,80	6,05
Self-efficacy	0,836	8	0,836	8	29,25	3,54
Verloopgeneigdheid	0,804	4	0,804	4	9,75	3,96
Rolefit	-	-	-	-	24,49	-
Stratfit	-	-	-	-	22,58	-
SRfit	-	-	-	-	24,00	-
OCstrength	-	-	-	-	4,35	-

* Let op; omdat voor enkele variabelen de betrouwbaarheid zeer laag was zijn er items verwijderd. Bij de variabele *organisatiebetrokkenheid* was de alpha zeer laag vandaar dat er twee items verwijderd zijn. Bij de variabele *betrokkenheid leidinggevende* was de alpha der mate laag dat er drie items verwijderd moesten worden. Bij de variabele *betrokkenheid team* is vanwege een (te) lage alpha ook een item verwijderd.

Tabel 9.2

Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen overige bedrijven

Variabele(n)	Alpha Voor (α)	Aantal Items (i)	Gemiddelde score bedrijven $X_1 X_3 X_4$ (M)	Standaarddeviatie (SD)	Gemiddelde score bedrijf J4B (M)
Affectieve betrokkenheid (tot.)	0,844	20	68,22	10,73	65,63
Carrière betrokkenheid	0,831	5	15,86	4,22	15,38
Organisatie betrokkenheid	0,704	4	12,95	3,10	6,00
Betrokkenheid leidinggevende	0,879	6	20,51	4,57	8,50
Betrokkenheid team	0,691	5	18,91	2,77	13,50
Innovatief werkgedrag	0,914	9	22,28	6,67	18,80
Self-efficacy	0,758	8	30,28	4,24	29,25
Verloopgeneigdheid	0,859	4	9,24	4,59	9,75
Rolefit	-	-	20,29	0,99	24,49
Stratfit	-	-	18,45	1,52	22,58
SRfit	-	-	27,19	3,17	24,00
OCstrength	-	-	5,09	0,51	4,35

Bijlage 10: T-toets HRM Uitkomsten

Group Statistics

	Bedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Affectieve Betrokkenheid	1,00	76	68,2237	10,72890	1,23069
	2,00	8	65,6250	6,34570	2,24354
Organisatiebetrokkenheid	1,00	76	12,9474	3,10223	,35585
	2,00	8	6,0000	1,19523	,42258
Team Betrokkenheid	1,00	76	18,9079	2,77214	,31799
	2,00	8	13,5000	2,56348	,90633
Carriere Betrokkenheid	1,00	76	15,8553	4,22281	,48439
	2,00	8	15,3750	3,15945	1,11704
Supervisor Betrokkenheid	1,00	76	20,5132	4,57090	,52432
	2,00	8	8,5000	1,41421	,50000
Innovatief Werkgedrag	1,00	86	22,2791	6,67154	,71941
	2,00	10	18,8000	6,05163	1,91369
Self efficacy	1,00	76	30,2763	4,24452	,48688
	2,00	8	29,2500	3,53553	1,25000
Verloopgeneigdheid	1,00	76	9,2368	4,58656	,52611
	2,00	8	9,7500	3,95511	1,39834

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Affectieve Betrokkenheid	Equal variances assumed	1,047	,309	,671	82	,504	2,59868	3,87564	-5,11120	10,30857
	Equal variances not assumed			1,016	11,747	,330	2,59868	2,55892	-2,99006	8,18743
Organisatiebetrokkenheid	Equal variances assumed	5,475	,022	6,257	82	,000	6,94737	1,11039	4,73846	9,15628
	Equal variances not assumed			12,576	19,531	,000	6,94737	,55245	5,79320	8,10154
Team Betrokkenheid	Equal variances assumed	,243	,623	5,281	82	,000	5,40789	1,02400	3,37083	7,44496
	Equal variances not assumed			5,630	8,817	,000	5,40789	,96049	3,22822	7,58757
Carriere Betrokkenheid	Equal variances assumed	1,292	,259	,312	82	,756	,48026	1,53983	-2,58294	3,54347
	Equal variances not assumed			,394	9,848	,702	,48026	1,21754	-2,23828	3,19881
Supervisor Betrokkenheid	Equal variances assumed	4,579	,035	7,361	82	,000	12,01316	1,63209	8,76640	15,25991
	Equal variances not assumed			16,581	27,730	,000	12,01316	,72451	10,52842	13,49789
Innovatief Werkgedrag	Equal variances assumed	,864	,355	1,574	94	,119	3,47907	2,21002	-,90898	7,86712
	Equal variances not assumed			1,702	11,699	,115	3,47907	2,04445	-,98816	7,94630
Self efficacy	Equal variances assumed	,407	,525	,659	82	,512	1,02632	1,55692	-2,07089	4,12352
	Equal variances not assumed			,765	9,265	,463	1,02632	1,34147	-1,99512	4,04775
Verloopgeneigdheid	Equal variances assumed	,786	,378	-,304	82	,762	-,51316	1,68604	-3,86724	2,84092
	Equal variances not assumed			-,343	9,105	,739	-,51316	1,49404	-3,88697	2,86066

Bijlage 11: T-toets Organisatieklimaat

Group Statistics

	Bedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
trust	1,00	86	3,88	,640	,069
	2,00	10	4,30	,483	,153
morale	1,00	86	3,67	,659	,071
	2,00	10	4,40	,516	,163
rewards equitability	1,00	86	3,14	,828	,089
	2,00	10	3,40	,843	,267
leader credibility	1,00	86	3,31	,961	,104
	2,00	10	3,70	,675	,213
conflict	1,00	86	2,92	,672	,073
	2,00	10	2,40	,699	,221
scapegoating	1,00	86	3,67	,987	,106
	2,00	10	4,00	,000	,000
resistance to change	1,00	86	3,10	,958	,103
	2,00	10	2,40	,516	,163
OCStrength2	1,00	86	5,0942	,50899	,05489
	2,00	10	4,3500	,00000	,00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
trust	Equal variances assumed	,146	,703	-1,988	94	,050	-,416	,209	-,832	,000
	Equal variances not assumed			-2,483	12,994	,027	-,416	,168	-,778	-,054
morale	Equal variances assumed	,468	,496	-3,359	94	,001	-,726	,216	-1,154	-,297
	Equal variances not assumed			-4,074	12,680	,001	-,726	,178	-1,111	-,340
rewards equitability	Equal variances assumed	,184	,669	-,939	94	,350	-,260	,277	-,811	,290
	Equal variances not assumed			-,926	11,118	,374	-,260	,281	-,879	,358
leader credibility	Equal variances assumed	1,064	,305	-1,232	94	,221	-,386	,313	-1,008	,236
	Equal variances not assumed			-1,627	13,664	,127	-,386	,237	-,896	,124
conflict	Equal variances assumed	,318	,574	2,300	94	,024	,519	,226	,071	,966
	Equal variances not assumed			2,229	11,026	,048	,519	,233	,007	1,031
scapegoating	Equal variances assumed	12,405	,001	-1,038	94	,302	-,326	,314	-,949	,297
	Equal variances not assumed			-3,058	85,000	,003	-,326	,106	-,537	-,114
resistance to change	Equal variances assumed	,694	,407	2,280	94	,025	,705	,309	,091	1,318
	Equal variances not assumed			3,646	17,356	,002	,705	,193	,298	1,112
OCStrength2	Equal variances assumed	17,113	,000	4,602	94	,000	,74419	,16171	,42310	1,06527
	Equal variances not assumed			13,559	85,000	,000	,74419	,05489	,63506	,85331

Bijlage 12: Klimaattypen

Tabel 12.1

Overzicht zeven gebruikte dimensies voor organisatieklimaat uitgesplitst naar vier 'klimaat' typen (Burton e.a., 2004).

TABLE II Climate Cluster Means and Relative Ranking of Means (N = 175)

Climate type (N)	Group (39)	Developmental (95)	Rational goal (24)	Internal process (17)
Trust	H <i>H</i> 4.18	M <i>H</i> 4.12	L <i>L</i> 3.63	L <i>L</i> 3.29
Conflict	L <i>L</i> 3.10	L <i>L</i> 3.09	H <i>H</i> 3.50	H <i>H</i> 4.12
Morale	MH <i>H</i> 4.49	MH <i>H</i> 4.28	M <i>M</i> 3.75	L <i>L</i> 3.29
Rewards equitability	H <i>H</i> 3.77	M <i>H</i> 3.78	L <i>L</i> 2.71	L <i>L</i> 2.71
Resistance to change	M <i>H</i> 4.20	L <i>L</i> 2.17	M <i>H</i> 3.92	H <i>M</i> 2.41
Leader credibility	H <i>H</i> 4.66	H <i>H</i> 4.37	LM <i>LM</i> 3.92	L <i>L</i> 3.76
Scapegoating	L <i>L</i> 1.46	LM <i>L</i> 1.64	H <i>H</i> 2.63	H <i>H</i> 2.88

Note: Our results are in italics; those of Zammuto and Krakower (1991) are in bold.

Figuur 12.1

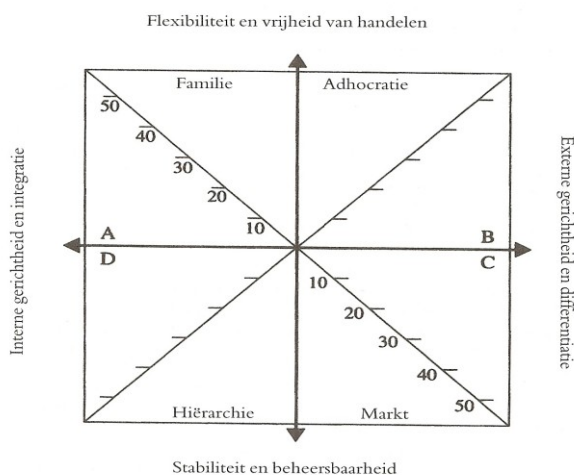
Vier cultuurdimensies (Cameron & Quinn, 1999)

De familiecultuur

Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel, en klantgevoeligheid.

De adhocratiecultuur

Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.



De hiërarchische cultuur

Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

De marktcultuur

Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

Bijlage 13: Correlatiematrix gebruikte variabelen

			Affectieve Betrokken heid	Organisatieb etrokkenheid	Team Betrokken heid	Carriere Betrokken heid	Supervisor Betrokken heid	Innovatief Werkgedrag	Selfefficacy	Verloope neigheid	RoleFit2	StratFit2	OCStrength2	SRFit
Spearman's rho	AffectieveBetrokkenheid	Correlation Coefficient	1,000	,695**	,605**	,671**	,783**	,164	,275*	-,290**	,069	,069	-,015	,072
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,137	,011	,007	,536	,536	,893	,513
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Organisatiebetrokkenheid	Correlation Coefficient	,695**	1,000	,344**	,270*	,429**	,220*	,143	-,288**	,120	,120	,049	,002
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,013	,000	,044	,195	,008	,279	,279	,656	,985
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	TeamBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,605**	,344**	1,000	,168	,467**	,083	,169	-,204*	-,240*	-,240*	-,106	,196
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,126	,000	,455	,124	,063	,028	,028	,336	,074
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	CarriereBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,671**	,270*	,168	1,000	,349**	,141	,236*	-,227*	,256*	,256*	,080	-,087
		Sig. (2-tailed)	,000	,013	,126	.	,001	,200	,030	,038	,019	,019	,468	,432
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	SupervisorBetrokkenheid	Correlation Coefficient	,783**	,429**	,467**	,349**	1,000	,053	,162	-,153	,005	,005	-,055	,078
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	.	,633	,140	,166	,966	,966	,622	,483
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	InnovatiefWerkgedrag	Correlation Coefficient	,164	,220*	,083	,141	,053	1,000	,232*	-,157	-,016	-,016	-,085	,198
		Sig. (2-tailed)	,137	,044	,455	,200	,633	.	,034	,153	,875	,875	,412	,053
		N	84	84	84	84	84	96	84	84	96	96	96	96
	Selfefficacy	Correlation Coefficient	,275*	,143	,169	,236*	,162	,232*	1,000	,081	-,055	-,055	,079	-,026
		Sig. (2-tailed)	,011	,195	,124	,030	,140	,034	.	,463	,620	,620	,475	,815
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Verloopgeneigheid	Correlation Coefficient	-,290**	-,288**	-,204*	-,227*	-,153	-,157	,081	1,000	,033	,033	,033	-,080
		Sig. (2-tailed)	,007	,008	,063	,038	,166	,153	,463	.	,762	,762	,769	,470
		N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	RoleFit2	Correlation Coefficient	,069	,120	-,240*	,256*	,005	-,016	-,055	,033	1,000	1,000**	-,264**	-,250*
		Sig. (2-tailed)	,536	,279	,028	,019	,966	,875	,620	,762	.	.	,009	,014
		N	84	84	84	84	84	96	84	84	96	96	96	96
	StratFit2	Correlation Coefficient	,069	,120	-,240*	,256*	,005	-,016	-,055	,033	1,000**	1,000	-,264**	-,250*
		Sig. (2-tailed)	,536	,279	,028	,019	,966	,875	,620	,762	.	.	,009	,014
		N	84	84	84	84	84	96	84	84	96	96	96	96
	OCStrength2	Correlation Coefficient	-,015	,049	-,106	,080	-,055	-,085	,079	,033	-,264**	-,264**	1,000	-,731**
		Sig. (2-tailed)	,893	,656	,336	,468	,622	,412	,475	,769	,009	,009	.	,000
		N	84	84	84	84	84	96	84	84	96	96	96	96
	SRFit	Correlation Coefficient	,072	,002	,196	-,087	,078	,198	-,026	-,080	-,250*	-,250*	-,731**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,513	,985	,074	,432	,483	,053	,815	,470	,014	,014	,000	.
		N	84	84	84	84	84	96	84	84	96	96	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 14: Onderzoeksmethode onderzochte hypothesen

Onderzoeksmethode hypothese 1

Deze eerste hypothese toetst de samenhang tussen de maat voor de 'fit' tussen strategie en rolgedrag en het organisatieresultaat. De maat voor de 'fit' tussen strategie en rolgedrag is geoperationaliseerd op basis van de vijf profielen rolgedrag van Schuler en Jackson (1987) (Zie bijlage 1, tabel 1.2). Per profiel zijn de absolute verschillen met de scores van werkgevers op rolgedrag vastgesteld. Er werd hierbij dus gekeken in hoeverre een werkgever/directie afwijkt van de ideale profielen. Omdat de verschillen van de profielen zich niet eenvoudig laten vergelijken zijn deze omgezet in z-scores (gestandaardiseerde waarden). Per bedrijf ontstond zo per strategie een z-score. Zodoende kon er een rangorde gemaakt worden van welk verwacht rolgedrag overeenkomt met welke strategie. Hierbij is respectievelijk vijf punten aan de hoogste waarde en één punt aan de laagste waarde toegekend (5 voor beste fit; 1 voor slechtste fit) (zie bijlage 4). Om de maat voor de 'fit' tussen strategie en verwacht rolgedrag te kunnen construeren is er ook een rangorde gemaakt van de inhoudelijke maat voor strategie (zie bijlage 3). De inhoudelijke maat is tot stand gekomen door de gemiddelde waarde per strategieschaal te delen door het theoretische gemiddelde van de strategieschaal. Vervolgens is ook voor deze maat een rangorde gemaakt waarbij vijf punten werd gegeven aan de hoogste waarde, vier punten aan die daarna tot en met één punt aan de laagste score. Uitgaande van de strategie zijn de twee rangordes onder elkaar gezet en is het verschil berekend en zijn deze verschillen vermenigvuldigd met de toegekende waarde (zie bijlage 5). Bij de maat voor de 'fit' tussen strategie en rolgedrag geldt dat hoe groter de waarde hoe kleiner de 'fit'.

De organisatieresultaten van de organisaties kunnen op twee niveaus worden bekeken, op organisatieprestatie (liquiditeit, rendabiliteit en solvabiliteit) en op HRM uitkomsten (affectieve betrokkenheid, self-efficacy, verloopte geneigdheid en innovatief werkgedrag). Helaas waren de gegevens om de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker en organisatieresultaat niet te onderzoeken omdat de gegevens niet volledig waren. Vandaar dat met deze hypothese alleen de samenhang met betrekking tot de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag medewerker en HRM uitkomsten wordt onderzocht.

Onderzoeksmethode hypothese 7

Voor deze hypothese zijn twee maten belangrijk. Als eerste de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat. Deze is tot stand gekomen door per bedrijf z-scores te maken van de zeven variabelen van de schaal 'organiseatieklimaat' (zie bijlage 1, tabel 1.3). Deze z-scores van alle organisatieklimaat variabelen zijn vervolgens per bedrijf bij elkaar opgeteld en uitgesplitst naar de waarde van de werkgever. Deze waarde van de werkgever of het gemiddelde van de waarden van de directie ('directiewaarde') werd daarna aan elke respondent binnen het bedrijf gegeven. Hierbij geldt, hoe hoger de maat van de waarde van de sterkte van het organisatieklimaat, hoe minder sterk het organisatieklimaat. Uiteindelijk zijn alle waarden van het organisatieklimaat van de vier bedrijven samengevoegd in één SPSS bestand om onderlinge verbanden te meten. Een tweede maat die van belang is om deze hypothese te onderzoeken is de maat voor de 'fit' tussen strategie en verwacht rolgedrag. Deze maat is geoperationaliseerd op basis van de vijf profielen rolgedrag van Schuler en Jackson (1987) (Zie bijlage 1, tabel 1.2). Per profiel zijn vervolgens de absolute verschillen met de scores van werkgevers op rolgedrag vastgesteld. Er werd hierbij dus gekeken in hoeverre een werkgever/directie afwijkt van de ideale profielen. Omdat de verschillen van

de profielen zich niet eenvoudig laten vergelijken zijn deze omgezet in z-scores. Per bedrijf ontstond zo per strategie een z-score. Zodoende kon er een rangorde gemaakt worden van welk verwacht rolgedrag overeenkomt met welke strategie. Hierbij is respectievelijk vijf punten aan de hoogste waarde en één punt aan de laagste waarde toegekend (5 voor beste fit; 1 voor slechtste fit) (zie bijlage 4). Om de maat voor de 'fit' tussen strategie en verwacht rolgedrag te kunnen construeren is er ook een rangorde gemaakt van de inhoudelijke maat voor strategie (zie bijlage 3). De inhoudelijke maat is tot stand gekomen door de gemiddelde waarde per strategieschaal te delen door het theoretische gemiddelde van de strategieschaal. Vervolgens is ook voor deze maat een rangorde gemaakt waarbij vijf punten werd gegeven aan de hoogste waarde, vier punten aan die daarna tot en met één punt aan de laagste score. Uitgaande van de strategie zijn de twee rangordes onder elkaar gezet en is het verschil berekend en zijn deze verschillen vermenigvuldigd met de toegekende waarde (zie bijlage 5). Net zoals bij de maat van de sterkte organisatieklimaat geldt dat hoe groter de waarde hoe kleiner de 'fit'.

Onderzoeksmethode hypothese 2

De maat voor de 'fit' tussen organisatiestrategie en de perceptie van deze organisatiestrategie door de medewerkers is geconstrueerd door als eerst z-scores te maken van de vijf strategieschalen (service, innovatie, marketing, proces en kosten). Vervolgens zijn de totaal z-scores per strategieschaal berekend en zijn deze bij elkaar opgeteld en uitgesplitst naar de werkgever(s). Bij organisaties waar meerdere personen in de directie zaten zijn de uitkomsten bij elkaar opgeteld en is het gemiddelde genomen van deze directieleden ('directiewaarde'). Deze directiewaarde is daarna aan elke respondent binnen het bedrijf gegeven.

Onderzoeksmethode hypothese 8

Om hypothese 8 te kunnen onderzoeken staan twee maten centraal, het organisatieklimaat en de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie. De maat voor het organisatieklimaat is geconstrueerd door per bedrijf z-scores te maken van de zeven variabelen van de schaal 'organiseatieklimaat' (zie bijlage 1, tabel 1,3) en deze z-scores vervolgens per bedrijf op te tellen en uit te splitsen naar de waarde van de werkgever(s). Deze waarde van de werkgever of de 'directiewaarde' is daarna aan elke respondent binnen het bedrijf gegeven. Hierbij geldt, hoe hoger de maat van de waarde van de sterkte van het organisatieklimaat, hoe minder sterk het organisatieklimaat. De maat voor de 'fit' tussen organisatiestrategie en de perceptie van deze organisatiestrategie door de medewerkers is geconstrueerd door als eerst z-scores te maken van de vijf strategieschalen (service, innovatie, marketing, proces en kosten). Vervolgens zijn de totaal z-scores per strategieschaal berekend en zijn deze bij elkaar opgeteld en uitgesplitst naar de werkgever(s). Bij organisaties waar meerdere personen in de directie zaten is de 'directiewaarde' genomen. Deze 'directiewaarde' is daarna aan elke respondent binnen het bedrijf gegeven. Ook bij de maat voor de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie geldt dat een hogere waarde overeenkomt met een slechtere 'fit'.

Onderzoeksmethode hypothese 3

De maat voor de 'fit' tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag is gemaakt door per organisatie de z-scores te berekenen voor de items betreffende het rolgedrag en deze vervolgens bij elkaar op te tellen en uit te splitsen naar de werkgever/directie. Deze (gemiddelde) waarde is daarna aan alle respondenten binnen het bedrijf gegeven. Zodoende krijgt elk respondent per bedrijf een waarde waarvoor geldt dat hoe groter het getal hoe kleiner de 'fit'.